

**REDES DE COOPERAÇÃO INFORMAL NO SECTOR VITIVINÍCOLA:  
O CASO DOS “DOURO BOYS”**

Sónia Alexandra Afonso Vaz Pires

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Ana Oliveira-Brochado, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2014

Este trabalho foi escrito de acordo com a antiga ortografia e não segundo o Acordo Ortográfico de 1990.

## **Resumo**

Com a presente pesquisa pretendeu-se investigar a génese e fundamentação da formação de redes de cooperação de natureza informal no sector vitivinícola português, o seu contributo prático para o aumento da competitividade empresarial e desenvolvimento regional, e melhorar o conhecimento do processo de cooperação entre empresas produtoras de vinho direccionado à promoção de produtos/marcas.

Seguindo uma abordagem qualitativa, a metodologia de investigação prosseguida foi o estudo de caso, analisando e interpretando o exemplo da “Douro Boys”, associação informal de cinco produtores de vinho da Região Demarcada do Douro e usando para o efeito várias fontes de informação, com primazia nas entrevistas individuais semi-estruturadas.

Os resultados do presente estudo demonstram que, apesar de assistirmos, em Portugal, desde a campanha vinícola 2004/2005, à perda da produção associada como estrutura empresarial dominante, os fenómenos associativos mantêm-se activos e dinâmicos, mas agora de outra índole que não exclusivamente a produção, como é o caso da promoção de produtos/marcas, à razão da sua forte correlação com os objectivos e estratégias organizacionais. Os resultados apontam ainda o relevo das relações pessoais e da confiança como factor determinante e potenciador dos compromissos de parcerias, bem como, para o seu sucesso, a obrigatoriedade de existência de um objectivo comum e o entendimento da cooperação como forma de obter resultados superiores aos que seriam alcançados individualmente. Da pesquisa efectuada advém ainda a contra noção de que a cooperação formal tende a ser mais visível do que a cooperação informal.

Palavras-chave: Vinho, Redes de cooperação, Cooperação informal, Confiança

Sistema de Classificação JEL:

D850 - Network Formation and Analysis: Theory

L140 - Transactional Relationships; Contracts and Reputation; Networks

***Abstract***

The present research aims at investigating the genesis of informal networks in the Portuguese wine sector, as well as its practical contribution for the entrepreneurial competitiveness and regional development, and the knowledge improvement of the cooperation process between wine producers, focusing on the promotional services (products/brands).

Following a qualitative approach, the research method was based on the analysis and interpretation of “Douro Boys” case study, an informal association of five producers of wine from the Douro region. Several information sources were used, focusing mainly on individual semi-structured interviews.

The results of the present study shows that the associative phenomenon is still active and dynamic in spite of the loss of power of the associative structure, since the 2004/2005 Portuguese wine campaign. However, the characteristics of the associative structure are different and focus not exclusively on the production, but on promotional services due to a strong relationship between goals and organizational strategies.

The results also point to the importance of personal relations and trust, as determinant factors to the development of partnerships. The success of the network is based on a common goal plus an agreement on cooperation that leads to a much higher level of results compared to the ones individually obtained.

This research also shows that an informal network can be as notorious as a formal network.

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio e à colaboração de várias pessoas a quem expresso o meu agradecimento.

À Professora Doutora Ana Oliveira-Brochado pela disponibilidade, orientação e incentivo em todas as fases desta pesquisa.

A Tomás Roquette, João Álvares Ribeiro, Cristiano van Zeller, Luísa Olazabal, Dirk Niepoort, Rosa Amador e Catarina Santos, pela disponibilidade, partilha, esclarecimentos, pelo material de apoio cedido e pelas valiosas sugestões. E ainda pela compreensão pela minha insistência de contacto.

À Vânia e ao Jaime pelas suas contribuições na reflexão e pela palavra sempre amiga.

Ao Manuel e à Cândida pelo apoio incondicional e inexcedível.

## Índice Geral

Resumo .....	I
<i>Abstract</i> .....	II
Agradecimentos .....	III
Índice de figuras e gráficos.....	V
Índice de quadros.....	V
1. Introdução.....	1
1.1. Objectivos e estrutura da dissertação .....	4
2. Revisão de literatura .....	7
2.1. O sector vitivinícola.....	8
2.2. Comportamento do consumidor.....	9
2.3. Clusters .....	14
2.4. Redes de Cooperação.....	16
2.4.1. Cooperação no sector vitivinícola .....	21
3. Metodologia.....	25
3.1. Selecção da metodologia .....	25
3.2. Questões de investigação .....	26
3.3. Recolha e análise de dados .....	26
3.4. Objectivo e guiões das entrevistas .....	27
4. “Douro Boys” - Estudo de Caso.....	31
4.1. Apresentação.....	31
4.2. Objectivos e determinantes .....	36
4.3. Benefícios .....	42
4.4. Integração na região.....	44
4.5. Tendências .....	45
4.6. Discussão dos resultados .....	47
5. Conclusões.....	51
5.1. Sumário.....	51
5.2. Contribuições práticas e teóricas da pesquisa.....	52
5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	58
Bibliografia.....	59
Anexos.....	65
Anexo 1 – Diagnóstico do sector.....	69
Anexo 2 – Guiões das entrevistas.....	89
Anexo 3 – Sumário das entrevistas realizadas.....	105

## **Índice de figuras e gráficos**

Figura I - Logo “Douro Boys” e ilustração minimal da localização das quintas.....	31
---	----

## **Índice de quadros**

Quadro I - Orçamento das Acções "Douro Boys" 2013/2014.....	40
Quadro II - Evolução "Douro Boys" no período 2002-2013.....	42

## 1. Introdução

Desde a década de 1980 que o sector vitivinícola tem vivenciado mudanças significativas na produção e consumo, que muito contribuíram para a alteração da forma como os agentes produtores operam. Esta indústria já não se diz exclusivamente tradicional, e a ciência e a tecnologia têm-na alimentado, estimulando os fluxos de informação e conhecimento e a transferência de tecnologia. Como resultado prático, além das alterações nos métodos e tecnologias de produção, assistimos ao advento de novos produtores e novas regiões vinícolas. A partir dos anos 90, os designados novos produtores mundiais ou “Novo Mundo” - África do Sul, Argentina, Austrália, Canadá, Chile e Estados Unidos da América, assumiram destaque no cenário económico e desafiaram o *status quo* dos produtores do “Velho Mundo” - Itália, França, Espanha e Portugal, desencadeando a sua modernização (Giuliani, 2013).

Os padrões de consumo também mudaram. Historicamente, os países produtores tradicionais eram os principais consumidores e a produção baseada em grandes quantidades e baixa qualidade (Bernabéu *et al.*, 2005). Actualmente o foco central é a qualidade e novos segmentos de mercado têm também despertado (Remaud e Courdec, 2006). A alteração do padrão e estilos de vida acarretam em si uma nova geração de consumidores. Em exemplo, o consumo de vinho entre as mulheres e os mais jovens tem aumentado, assim como se tem tornando mais popular em países onde o consumo de outras bebidas era mais comum (casos do Japão, Dinamarca e Reino Unido) (Caldas e Rebelo, 2013).

Nesta senda, produtores de todo o mundo têm investido na criação de novos produtos, novos *blends* (prosaicamente, refere-se à mistura de diferentes tipos de uvas/castas), destinados a diferentes segmentos de mercado, desde o conhecedor ao jovem provador, em paralelo com o reconhecimento do grau de qualidade dos seus produtos, reconhecimento este obtido, em particular, de especialistas (Muhr e Rebelo, 2012). Efectivamente, o vinho é um bem experimental e o desconhecimento sobre a sua qualidade, prévio à decisão de compra, determina que os consumidores revelem uma atitude avessa ao risco da aquisição. A opinião de outros consumidores e especialistas ajuda a preencher este vazio de informação (Caldas e Rebelo, 2013).

Anualmente, grupos de enólogos avaliam milhares de vinhos em provas cegas e pontuam-nos com base na percepção da sua qualidade. Estas pontuações são relatadas e divulgadas em publicações da especialidade e é ensejo de qualquer produtor ver-se referenciado, já que se trata de uma forma de reputação internacional e poderosa arma de marketing. Portugal não é excepção, tal como o demonstra, desde há centenas de anos, a história do Vinho do Porto. Mas a produção vínica portuguesa não se reduz ao histórico vinho do Porto. Em Dezembro de 2012, uma das mais famosas *newsletters* vínicas mundiais, The Wine Advocate do reverenciado Robert Parker, publicou o resultado da avaliação de 464 vinhos portugueses, tendo atribuído uma pontuação superior a 90 pontos (numa escala 50 - 100 pontos) a 102 deles<sup>1</sup>. Em 2013, Jancis Robinson, crítica de vinhos e Master of Wine britânica, após várias provas de vinhos de todo o mundo, considerou os vinhos tintos portugueses os melhores do mundo<sup>2</sup>. Também em 2013, os vinhos da região do Porto e Douro estiveram na preferência dos críticos da revista norte-americana Wine Spectator, que todos os anos faz uma selecção de 100 vinhos de acordo com os critérios de qualidade, preço, disponibilidade e entusiasmo. O TOP 100 desta revista, em 2013, integra quatro vinhos portugueses<sup>3</sup>. Esta garantia para o consumidor, pode dizer-se ser o resultado de acções diligenciadas pelas organizações governamentais portuguesas (de referir a criação da marca “Vinhos de Portugal” pelo Instituto da Vinha e do Vinho), mas também do esforço dos produtores portugueses.

É, ainda, comumente referido no sector vitivinícola português que, no seio de tantas alterações, o vinho português manteve a fidelidade às castas portuguesas dominantes nos seus vinhedos, sustento do seu factor diferenciador, pela força aliada de uma nova geração de enólogos, que com mais formação, conhecimento e mobilidade, introduziu o rigor científico e técnico num produto tradicional. Mais, desde a entrada, em 1986, na, então, Comunidade Económica Europeia, alguns viticultores da Região Demarcada do Douro começaram a desenvolver o seu próprio produto, de rótulo e garrafa própria, em detrimento da exclusiva venda da uva aos produtores de vinho do Porto, como haviam feito durante quase dois séculos, uma estratégia de rentabilização do subproduto do

---

<sup>1</sup> In <http://www.revistadevinhos.pt/artigos/show.aspx?seccao=noticias&artigo=10681&title=wine-advocate-avalia-567-inhos-portugueses&idioma=pt>

<sup>2</sup> In <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/23c6cf00-4d3c-11e3-9f40-00144feabdc0.html#slide0>

<sup>3</sup> In <http://2013.top100.winespectator.com/list/>

vinho do Porto dos produtores com excedentes ou falta de “benefício” (quota autorizada para produção de vinho do Porto).

Os cinco produtores que integram a “Douro Boys”: Quinta do Vallado, Niepoort Vinhos, Quinta do Crasto, Quinta Vale D. Maria e Quinta do Vale Meão materializam o que se acaba de referir: uma nova geração de enólogos/produtores que, dando continuidade à produção de vinho do Porto, produzem também vinhos tranquilos Douro DOC (Denominação de Origem Controlada), conjugando a tradição com conhecimento científico, rigor técnico e inovação.

Em Portugal, até à campanha vinícola 2004/2005, a estrutura empresarial dominante na produção (em volume) era associada (IVV, 2014). Dadas as questões inerentes à reduzida produção nacional [em termos médios, Portugal tem uma produção equivalente à da região francesa de Bordéus (OIV, 2013)] e fragmentação da estrutura produtiva, as cooperativas são o exemplo por excelência de redes de cooperação no sector. Só na Região Demarcada do Douro existem 23 cooperativas registadas, responsáveis por mais de 45% da produção desta região (IVDP, 2013). Geralmente desenvolvem actividades de viticultura e produção de vinho, mas também há casos de cooperativas (adegas cooperativas) que se dedicam ao engarrafamento e comercialização. Outras ainda acumulam a prestação de serviços aos produtores, na área agrícola e administrativa ou desenvolvimento de projectos específicos. Os membros de uma cooperativa estão sujeitos a cláusulas de exclusividade sem qualquer contraparte (ainda que na prática as cooperativas adquiram toda a produção realizada pelos seus membros, mas em prevenção de comportamentos oportunistas) e as adegas cooperativas orientadas para o processo de produção vitivinícola conjunta revelam um comportamento, per si, individualista (Lourenço e Casarosa, 2011). Outro tipo de redes de cooperação com registo em Portugal são as sociedades anónimas constituídas por diversos produtores, numa óptica não só organizacional (como as cooperativas) mas também contratual. A orientação para o mercado, aposta na qualidade e *branding*, e a relação com/entre accionistas mutuamente vinculativa distingue-as das cooperativas (Lourenço e Casarosa, 2011). Em resumo, a estrutura associativa em Portugal, genericamente caracteriza-se por formalismo e carácter estatutário e com génese e orientação para a produção.

O estudo sobre redes de cooperação de carácter informal no sector vitivinícola português é ainda inexpressivo, presumindo-se que em razão da sua juventude e

ausência de comparabilidade (com outros casos/com outros horizontes temporais). E mais se agudiza essa inexpressividade se o âmbito da rede de cooperação não versa a produção ou distribuição.

Deste enquadramento, e em razão do exemplo dos cinco produtores que integram a “Douro Boys”, eles também cinco pequenas e médias empresas tal como a grande maioria dos operadores no sector vitivinícola português, entende-se a pertinência de um estudo exploratório sobre a génese e fundamentação desta e de redes de cooperação informal no sector vitivinícola português.

### **1.1.Objectivos e estrutura da dissertação**

Assente no quadro argumentativo exposto, a presente dissertação, Redes de cooperação informal no sector vitivinícola: o caso dos “Douro Boys”, segue quatro objectivos complementares:

- Discussão do papel das redes de cooperação informal no sector vitivinícola; e estudo do caso português “Douro Boys”, relativamente aos seguintes aspectos:
- Apreciação da génese e fundamentação das redes de cooperação no cluster do vinho da Região Demarcada do Douro;
- Análise das restrições e compensações de pertença ao cluster do vinho da Região Demarcada do Douro das empresas da associação “Douro Boys”;
- Exploração da rede de cooperação “Douro Boys”, impacto na competitividade empresarial e no desenvolvimento regional.

Para a sua prossecução, o trabalho encontra-se estruturado em quatro partes: o enquadramento teórico e conceptual, apresentação da metodologia de investigação seguida, o estudo de caso e conclusões resultantes da pesquisa.

O referencial teórico inclui a revisão de literatura efectuada sobre os conceitos de perfil do consumidor de vinho, clusters e distritos industriais e redes de cooperação. A escolha deste referencial teórico justifica-se nos objectivos a que se propõe responder esta pesquisa, para tal carecendo de explanação sobre a missão (consumidor de vinho e o seu comportamento), envolvente (clusters e distritos industriais) e operacionalidade (rede de cooperação) da “Douro Boys”.

A apresentação da metodologia de investigação aplicada, e razão da sua selecção, que decorre dos objectivos propostos e das questões de investigação colocadas, compreende toda a recolha de dados efectuada (tipo e meios), nomeadamente a preparação das

entrevistas (guiões) e sua realização, que são a fonte principal de informação para este estudo de caso.

A exposição do estudo de caso resulta da apreciação e sùmula de toda a informação coligida com realce para a obtida em primeira voz: o que é a “Douro Boys”, quem são os “boys”, os determinantes da criação da rede de cooperação e seu carácter informal, as actividades desenvolvidas nos seus dez anos de existência, os objectivos cumpridos e os não alcançados, a integração no sector e no cluster e as reacções da comunidade, e as perspectivas futuras.

Por último, é feita a análise e discussão dos resultados, apresentação das principais conclusões, e uma nota final para as limitações do presente estudo e indicações para futura investigação.

Apesar de não ser integrante do corpo principal da dissertação, encontrando-se em anexo referenciado, toda a pesquisa foi desenvolvida após reconhecimento do diagnóstico mais actual do sector vitivinícola a nível mundial, nacional e regional (Região Demarcada do Douro), nas suas variáveis macro: área de plantação, produção e consumo. No que respeita a Portugal foi ainda pormenorizada a estrutura do sector e no contexto regional a estrutura do cluster dos vinhos da região do Douro.

## 2. Revisão de literatura

Desde tempos ancestrais que o vinho desperta curiosidade e interesse, quer seja na óptica dos hábitos do seu consumo, métodos de produção ou meios de comercialização.

Uma abordagem que mostra a relevância internacional social das vinhas e produção vinícola, reside na lista de Património Mundial da UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, que visa identificar e incentivar a protecção e preservação do património cultural e natural em todo o mundo, quando considerados de valor excepcional para a humanidade. De acordo com a última lista publicada, (UNESCO, 2014) há seis regiões vitivinícolas referenciadas [Alto Douro (Portugal), Ilha do Pico (Portugal), Lavaux (Suíça), Saint-Emilion (França), Tokaj (Hungria) e Vale do Reno (Alemanha)], relativamente às quais o vinho ou a vinha sobressaem na sua evolução<sup>4</sup>.

No que concerne à investigação em matéria económica, e retrocedendo à história, já no período do Iluminismo há evidência de importantes estudos sobre o sector. A título de exemplos, Adam Smith, em “A Riqueza das Nações” editado em 1776, abordou as razões inerentes à interdição da plantação de novas vinhas na França de Luís XV, e David Ricardo, em 1817, expôs a teoria das vantagens comparativas com base nas trocas de vinhos e tecidos entre Portugal e o Reino Unido, nos “Princípios da economia política e tributação”.

Dos poucos exemplos referidos é lícito inferir a transversalidade das diversas abordagens possíveis de investigação sobre o sector, e a inerente dependência das motivações (social, cultural, económico) e dos meios (via empírica ou teórica) e dos resultados pretendidos, entre outros factores.

---

<sup>4</sup>In <http://whc.unesco.org/en/list/>

## **2.1. O sector vitivinícola**

Desde o início da década de 90, como consequência do desempenho surpreendente da produção e exportação dos novos países produtores (“Novo Mundo” - Austrália, Estados Unidos da América, Nova Zelândia, Chile, Argentina e África do Sul), que a posição de domínio do mercado mundial pelos tradicionais países produtores (“Velho Mundo” - França, Itália, Espanha e Portugal) tem estado sob ameaça (Muhr e Rebelo, 2012; Giuliani, 2013).

O discurso teórico articulou-se, desde então, em torno da afirmação da existência de dois modelos de produção e duas estratégias comerciais, isto é, duas visões do sector e do seu mercado (Barco, 2006). A visão dos países do “Novo Mundo” baseada num sector empresarial concentrado (poucas e grandes empresas), orientado para o exterior e com um sistema de produção assente em marcas fortes e uma gama de produtos homogéneos (Barco, 2006). O modelo do “Velho Mundo” caracterizado pelas vinculações territoriais, culturais e históricas, na identificação da qualidade com o território e na regulamentação de práticas [Denominação de Origem (DO)] (Barco, 2006). O uso de ferramentas próprias do mercado para influenciar a procura (e os produtores), típico nos países do “Novo Mundo”, opera uma alteração qualitativa e de significado no comportamento dos consumidores (Barco, 2006). O “velho” consumidor de vinho europeu identifica qualidade com Denominação de Origem e identifica qualidade/Denominação de Origem com nível de preço elevado. Os vinhos do “Novo Mundo”, que se oferecem a este consumidor, não têm o ponto de partida da Denominação de Origem, ou seja, o acesso ao segmento de mercado de preço alto faz-se por via da marca e/ou variedade, identificando marca e/ou variedade com qualidade recorrendo às ferramentas de mercado para publicitação e posicionamento (Barco, 2002). Este comportamento do consumidor, de associação marca e/ou variedade com a qualidade, é, simplesmente, um acto reflexo da sua cultura no “velho” modelo da Denominação de Origem (Barco, 2006). E o “velho” conceito de qualidade viu-se questionado, e auto questionou-se, colocando em causa a ordem e instituições vigentes (Barco, 2006). Aliás, este parece ter sido o mote para a União Europeia ter estabelecido, em 2008, uma nova Organização Comum do Mercado (OCM) vitivinícola. Esta reforma, em resposta aos novos desafios colocados à indústria vinícola europeia, visa o reforço da competitividade dos vinhos europeus, um melhor equilíbrio entre a oferta e a procura, a eliminação das medidas de intervenção nos mercados, uma melhor utilização

dos créditos orçamentais, a simplificação da regulamentação, a consolidação do tecido social das zonas rurais e a protecção do ambiente<sup>5</sup>.

Dadas as diferenças culturais, históricas e estrutura de produção, tais objectivos e concorrentes estratégias adoptadas carecem ser vistos em cada país como caso singular. Contudo é possível enumerar os principais aspectos práticos, e transversais a todos os países da União Europeia, que a OMC vitivinícola acarretou até então: (1) no que respeita à vinha, durante um período de 3 anos, com início na campanha 2008/2009, foi instituído o programa comunitário de arranque de vinha, com níveis de prémios degressivos; (2) nas categorias de produtos vinícolas passaram a ser utilizadas as designações: vinho (em substituição do vinho de mesa), vinho com indicação geográfica protegida (em substituição do vinho de mesa com indicação geográfica) e vinho com denominação de origem controlada (em substituição do VQPRD); (3) foi criado um registo comunitário das denominações de origem e indicações geográficas e (4) a Comissão Europeia passou a poder adoptar novas práticas enológicas (ou modificar as então existentes), tendo em consideração as práticas recomendadas e publicadas pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). Decorrente desta reforma e sua implementação, em Portugal foi aplicado um programa de fundos, com a duração de 5 anos (2009-2013), integrando diversas medidas de apoio, de entre as quais se destaca o apoio à promoção dirigida para países terceiros e à reestruturação da vinha/renovação das superfícies vitícolas.

## 2.2. Comportamento do consumidor

As preferências dos consumidores relativamente aos bens alimentares têm uma dinâmica que em muito é ditada pelas tendências e influência dos meios de comunicação, alavancada quando a tais bens alimentares lhe está associada uma marca, e/ou o factor tradição cultural de um país ou região. O mercado do vinho padece destes efeitos, e as preferências dos seus consumidores também se alteram de acordo com as tendências e/ou opiniões críticas (Pérez-Magarino *et al.*, 2010). São, igualmente, apontados como *drivers* do seu processo de escolha, e seriação, a hierarquia das marcas, os ciclos de produção anuais, a dependência de condições climáticas, a variabilidade da quantidade (e qualidade) produzida e o comportamento do consumidor (Hollebeek *et al.*, 2007).

---

<sup>5</sup> In [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/160031\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/160031_pt.htm).

O valor simbólico do vinho (e icónico em alguns casos) em conjunto com factores psicológicos e estéticos, além da apreciação da composição química e das características físicas, organolépticas e sensoriais, assumem cada vez mais importância (Serra *et al.*, 2010).

Actualmente, os consumidores de vinho caracterizam-se por cada vez menores consumos individuais mas aspirando maior qualidade. Um mercado muito segmentado, a elevada diferenciação de produto e a proliferação de marcas, contribuem para o avigorar de incerteza na sua aquisição (Bernabéu *et al.*, 2005).

A escolha e decisão de compra dos consumidores de vinho é mais complexa, face à de outros produtos alimentares, devido, igualmente, às características do produto intrínsecas (directamente relacionadas com ele) e extrínsecas (que podem ser alteradas sem que se altere o produto) (Lockshin *et al.*, 2006). São exemplos de atributos intrínsecos: a cor, a(s) casta(s), o ano de vindima e graduação alcoólica, a acidez, o sabor e a origem; e de atributos extrínsecos: a embalagem, o rótulo, o nome da marca, o preço. Efectivamente, quando um produto (ou serviço) tem inerente uma elevada proporção de atributos que só podem ser avaliados durante o consumo (uso ou experiência), tal como o vinho, a capacidade dos consumidores em avaliar a sua qualidade antes da compra é severamente prejudicada (Chaney, 2000). Daqui que, a complexidade e o risco percebido associado à decisão de compra e consumo de vinho justifiquem a introdução do conceito de qualidade total percebida, e os atributos, intrínsecos e extrínsecos deste produto, o de fontes de valor (Serra *et al.*, 2010).

Outro factor referência influenciador do comportamento do consumidor de vinho é o seu grau de conhecimento sobre o produto (wine knowledge), podendo tratar-se de conhecimento objectivo e subjectivo. Por conhecimento objectivo entende-se a familiaridade de um indivíduo com o vinho, e conhecimento subjectivo o que um indivíduo pensa que sabe sobre vinho (King *et al.*, 2012). Segundo Lockshin *et al.* (2006) este conhecimento está, obviamente, relacionado, com os anos de experiência em consumo de vinho, assim como com a educação, a memória e o grau de envolvimento de cada um. Estes autores asseguram ainda que é possível estabelecer uma relação entre o conhecimento sobre o vinho e o seu consumo e decisão de compra. Consumidores com fracos conhecimentos sobre vinho tendem a basear as suas decisões e a avaliar a

qualidade do vinho nos atributos extrínsecos, enquanto os conhecedores se focam nas suas propriedades intrínsecas (Lockshin *et al.*, 2006).

Ainda outro factor externo com ascendência sobre o comportamento do consumidor de vinho é o envolvimento de cada um com este produto. O envolvimento é o estado emocional que traduz o interesse, entusiasmo e a excitação que o consumidor manifesta perante um bem/serviço (Lockshin *et al.*, 2006; Serra *et al.*, 2010). De acordo com o grau de envolvimento, os consumidores de vinho podem seguir uma escala que varia entre os entusiastas veteranos (elevado envolvimento) e os “principiantes” (muito pouco envolvimento). Segundo os resultados apurados por Lockshin *et al.* (2006) os consumidores com maior envolvimento utilizam mais fontes de informação na decisão de compra e estão interessados em saber mais e mais sobre o produto, enquanto os consumidores pouco envolvidos tendem a simplificar as suas escolhas e usam estratégias de redução do risco (Lockshin *et al.*, 2006).

Com base em todas estas variáveis que influenciam o comportamento do consumidor de vinho, sejam elas de carácter pessoal (motivação, percepção, capacidade de aprendizagem e memória, atitude, personalidade) e sociocultural (cultura, classe social, tradição, família), intrínsecas ao produto (por exemplo a sua origem) ou externas (o preço, marca, tipo de promoção, entre outros), foram identificados e tipificados cinco grupos de consumidores de vinho (Santos e Ribeiro, 2012). Estes autores reproduzem essa classificação, como segue:

*“Wine Intelligence (2006) identified the characteristics of five groups of wine consumers: adventurous connoisseurs (high-income broadsheet readers, high frequency, high spend, high wine involvement); mainstream at-homers (suburban middle-income professionals, high frequency, average spend, high wine involvement, consumption mainly at home); weekly treaters (younger singles, low frequency, above average spend, moderate wine involvement); sociable bargain-hunters (prosperous empty-nesters, high frequency on-trade, low spend, low to moderate wine involvement); and frugal conservatives (low-income TV viewers, low frequency, low spend, low wine involvement).”* (Santos e Ribeiro, 2012:297).

No que respeita a Portugal, é ainda escassa a informação sobre as atitudes, percepções e comportamento do consumidor português de vinho (Serra *et al.*, 2010). E conhecer os

*drivers* e as motivações subjacentes a cada escolha e decisão de compra, não é de exclusivo interesse académico. Nomeadamente num sector muito segmentado e diferenciado, altamente competitivo, como o do vinho, importa aos produtores conseguir o melhor alinhamento entre produto e preferências do consumidor (Hollebeek *et al.*, 2007).

Os dados recolhidos por Serra *et al.* (2010) indicam ainda existir falta de conhecimento sobre os atributos, quer intrínsecos quer extrínsecos, que permitam a aceitação de preços mais altos, sendo isto factor de bloqueio de estratégias de diferenciação pelo preço. Qualquer melhoria, revisão e reorientação da estratégia de preços implica um esforço suplementar em educar e sensibilizar para os atributos e qualidades do vinho junto dos seus consumidores finais, assim como dos profissionais envolvidos (produtores, distribuidores, engarrafadores, *marketers*, consultores) (Serra *et al.*, 2010). Ou seja, os consumidores portugueses pouco envolvidos com o produto vinho simplificam a sua escolha pelo preço, design, marca, casta(s), ano de colheita, cor, utilizando-os como estratégias de redução de risco na decisão de compra e/ou consumo. Em antítese, os consumidores entusiastas, altamente envolvidos com o vinho, referem o uso de informação mais completa e complexa nos seus critérios de selecção, assim como atestam uma maior predisposição em pagar um valor mais elevado por garrafa (Serra *et al.*, 2010).

Determinar os factores dominantes na escolha de um vinho para consumidores e pequenos retalhistas, foi o propósito da investigação de Santos e Ribeiro (2008). Os resultados apurados indicam a região de origem como o factor dominante e influente na decisão de aquisição, quer para os consumidores finais individuais quer para os pequenos retalhistas, sendo as regiões do Alentejo, Douro e Minho (vinho verde) as preferidas. No que concerne aos pequenos retalhistas, o segundo atributo mais importante indicado foi a marca, seguido do preço e do tipo de vinho (maduro ou verde). Para os consumidores finais individuais, os atributos referenciados logo a seguir à região de origem foram o tipo de vinho, a marca e o preço. De entre os atributos classificados como de menor importância encontram-se, para ambos os grupos de inquiridos (consumidores finais individuais e pequenos retalhistas), a cor, idade, referências especiais e casta(s).

Concordante e fundamentado no perfil acima descrito, Santos e Ribeiro (2012) afirmam que, para se manterem competitivas, as empresas do sector vitivinícola devem conhecer as necessidades dos seus consumidores, alinhar e direccionar a produção ao mercado

onde operam e até criar nichos de mercado com base em atributos exclusivos do vinho e/ou desejos e preferências dos consumidores. Personalizar o produto, como resposta às expectativas dos consumidores, criar um novo, atendendo à procura, ou apostar em práticas de marketing e vendas alternativas, são formas de criar/adicionar valor sem desfocar das características do produto e da qualidade percebida pelos consumidores. Uma possibilidade de segmentação do sector vitivinícola, do lado da oferta, baseia-se nos atributos intrínsecos e extrínsecos do vinho. Das distinções mais básicas temos a região de origem (exemplos: Alentejo, Douro, Dão), a cor (branco, tinto, rosé), ou tipo (maduro, verde). Outras segmentações, mais refinadas, podem basear-se em referências especiais, em exemplo o tipo de vinha (vinhas novas/vinhas velhas), o ano de colheita ou o tipo de envelhecimento (Santos e Ribeiro, 2008, 2012). Nas últimas duas décadas, um número crescente de empresas portuguesas têm produzido, e vendido, vinhos de elevada qualidade destinados aos mercados internacionais (Caldas e Rebelo, 2013). O seu sucesso é em muito coadjuvado pelas suas especificidades regionais e/ou locais (solo, clima, história, geografia, cultura e tradição). São exemplo os vinhos da região do Douro e o clássico vinho do Porto. De acordo com Panzone e Simões (2009), que além da reputação individual testaram a influência da reputação colectiva dos produtores nas decisões de compra e/ou consumo, alguns produtores de vinho, localizados em clusters geográficos específicos, desenvolveram, ao longo do tempo e da história, determinada reputação, nos padrões de produção (quantidade) e garantia de qualidade, que é referência não só para outros produtores individuais mas para todos os produtores desse cluster, ou área geográfica específica. A chancela da singularidade na proveniência de áreas historicamente tradicionais materializa-se, em Portugal e toda a Europa, na Denominação de Origem, que afiança ao consumidor que o vinho que a exhibe é nela efectivamente produzido. Em Portugal, a primeira formulação de protecção de origem data de 1756, aquando da criação, pelo Marquês de Pombal, da Região Demarcada do Douro<sup>6</sup>, com o desígnio de regulamentar e proteger a produção do autêntico vinho do Porto.

A proliferação do número de Denominações de Origem Controlada (DOC) é fruto de políticas governamentais nacionais, e europeias, e tem por pressuposto que um vinho é

---

<sup>6</sup> Segundo António Barreto (Barreto, 2014:11): “*Há quem discuta esta opinião. Alguns autores sugerem que a região de Chianti, na Toscana, Itália ou a de Tokay, na Hungria, poderiam ser consideradas as primeiras. É possível que uma definição destas regiões tenha sido feita pouco antes de 1756. Mas uma real demarcação, com limites geográficos, acompanhada de instruções e normas sobre as técnicas produtivas, os métodos de fabrico e as regras de comercialização, é a do Douro.*”

valorizado pela sua origem (região/local) e pela reputação que essa origem adquiriu ao longo dos tempos (Panzone e Simões, 2009). Da pesquisa efectuada em Portugal por Panzone e Simões (2009), os resultados apontam que a confiança no nome de certas regiões é um dos mais importantes critérios de selecção de vinhos. Os consumidores portugueses estão dispostos a pagar mais por vinhos oriundos de regiões como Alentejo, Douro e Minho, o que mostra a vantagem competitiva dos vinhos DOC (Panzone e Simões, 2009).

No sector vitivinícola ter vantagem competitiva exige, do lado da procura, o reconhecimento internacional da qualidade do vinho (ou da sua imagem/reputação) e, do lado da oferta, uma dinâmica colectiva de apropriação de factor classificador/qualificador do vinho (seja por atributo intrínseco ou extrínseco). E o sucesso dessa vantagem competitiva mede-se pela sua sustentabilidade (exemplos, poder da marca, protecção da designação de origem), pelo reconhecimento do mercado dessa mesma vantagem e pela capacidade de apropriação dos ganhos obtidos (Santos e Ribeiro, 2012).

### **2.3. Clusters**

Mais recentemente, nas análises económicas sobre regiões vitivinícolas ou diagnósticos sectoriais é frequente o recurso aos conceitos de cluster ou distrito industrial. Ambos dão ênfase à concentração geográfica de actividades económicas afins e/ou conexas.

De acordo com Porter (1998: 78) um cluster é:

*“a geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field”.*

e ressalta que as empresas e organizações que fazem parte de um cluster geralmente pertencem a diferentes indústrias e/ou sectores mas que se relacionam entre si, e que um cluster pode incorporar fornecedores de produtos e serviços complementares, instituições governamentais, organizações sem fins lucrativos, canais de distribuição e vendas, desde que a(s) sua(s) actividade(s) proporcionem vantagens às empresas que compõem o cluster (Mueller e Sumner, 2006).

Para exposição e aplicação da sua teoria Porter (1998) escolheu os vinhos californianos, daí que seja considerado o “pai” dos estudos sobre cluster de vinhos.

A concepção de distrito industrial proposta por Becattini (1990: 39):

*“a socio-territorial entity which is characterized by the active presence of both a community of people and a population of small and medium size firms in one naturally and historically bounded area.”*

foi desenvolvida com base na clássica “atmosfera industrial” de Alfred Marshall.

A literatura sobre distrito industrial salienta a inclusão de factores sociais como determinantes da performance económica, tais como a história, cultura ou valores comuns. O sentido de pertença a uma comunidade local e a partilha de um sistema comum de valores e regras são considerados características fundamentais (Becattini, 1990). Ao invés dos clusters, este conceito centra-se em empresas de pequena e média dimensão. E é em razão do referido que Larreina e Aguado (2008) asseguram a mais-valia para a análise de clusters, e em particular de clusters de vinho em regiões tradicionalmente produtoras, da inclusão de factores sócio-culturais, históricos e naturais (edafo-climáticos).

O conceito de *terroir* facilmente se depreende nesta contextualização. De acordo com Ditter (2005: 48), *terroir* pode ser definido como:

*“is first of all defined as a definite and homogeneous territory endowed with a strong identity which is characterized by the whole of natural (soil and climate) and cultural (historical and social) resources.”*

Ou seja, os produtores localizados em um determinado *terroir*, ou que produzem vinho *terroir*, podem ser considerados como parte de uma indústria localizada. E esta localização é em si mesma definida pelo próprio produto (Mueller e Sumner, 2006).

*Terroir* é também palavra francesa que representa um número complexo de factores que influenciam a biologia da videira determinando a qualidade final da uva e do vinho resultante (Spielmann e Gélinas-Chebat, 2012). Os atributos considerados para distinguir vinhos *terroir* não se cingem à sua localização, incluem igualmente o tipo de processo produtivo e todos os inputs utilizados (Spielmann e Gélinas-Chebat, 2012). Em suma, um vinho *terroir* é resultado de factores físicos (os que caracterizam a uva e a vinha - clima, altitude do terreno, exposição solar e tipologia de solo, ou a produção do vinho – técnicas de poda a todo o processo de vinificação) e metafísicos (que influenciam o ser e fazer humano nas suas acções agrícolas e enológicas - história, cultura e envolvente social), ou em geral, falar de *terroir* é falar de topografia, orografia, geologia, pedologia, drenagem, clima e microclima, condução da vinha, castas, porta-

enxerto, intervenção humana, cultura, história e tradição (Mueller e Sumner, 2006; Spielmann e Gélinas-Chebat, 2012).

Em resumo, o conceito de cluster de Porter destaca as interações económicas, quer competitivas quer cooperativas, e Becattini explicita os aspectos sócio-culturais inerentes aos distritos industriais.

Da revisão de literatura efectuada por Fensterseifer (2007), este afirma haver uma grande discussão, quer teórica quer empírica, sobre as evidências dos benefícios que decorrem para as empresas, enquanto unidades individuais, na pertença a um determinado cluster ou distrito industrial. Contudo, é unânime a concordância sobre os potenciais benefícios decorrentes de externalidades positivas (Fensterseifer, 2007), assim como sobre o impacto, positivo, no conhecimento e inovação, e consequente maior habilitação para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Porter, 1998; Molina - Morales e Martínez - Fernandez, 2003; Giuliani e Bell, 2005, Fensterseifer, 2007) e para o estímulo do desenvolvimento económico regional (OCDE, 1999).

#### **2.4. Redes de Cooperação**

A interacção das empresas em acções de cooperação para fins estratégicos, tais como partilha de recursos, co-produção, experimentação, economias de escala e/ou gama, geralmente dão origem à formação de redes dentro do cluster, com propósitos bem diferentes e variados, mas onde o conhecimento, a inovação e a criação de vantagens competitivas assumem o significado maior (Fensterseifer, 2007). Ou se quisermos ser peremptórios e extremistas como Porter (2000: 226): *"A cluster is a form of a network that occurs within a geographic location."*

A apropriação dos benefícios que a pertença a um determinado cluster propicia, levou Schmitz (1995) a introduzir o conceito de eficiência colectiva do cluster. Esta eficiência colectiva é definida como a vantagem competitiva que resulta das economias locais externas e do empreender de acções em conjunto. E no que diz respeito às acções em conjunto, Fensterseifer (2007) distingue entre as que são desencadeadas por todos os que compõem o cluster e as que são intentadas por um grupo restrito. Às primeiras deu a designação de acções colectivas e às segundas acções conjuntas. Acções colectivas

respeitam todas aquelas cujo desígnio, económico ou político ou social, é o benefício do conjunto como um todo (por exemplo a promoção de produtos da região) e, normalmente, envolvem agentes públicos e associações empresariais. Acções conjuntas, por outro lado, envolvem um grupo restrito de empresas dentro do cluster, em interacção horizontal ou vertical, e que servem um propósito limitado a esse grupo (são exemplos a partilha de recursos, a co-produção ou acções de promoção e marketing). São estas acções que segundo Fensterseifer (2007) levam à criação de redes de cooperação dentro do cluster.

O autor afirma ainda que, quer as acções colectivas quer as acções conjuntas levam a um intensificar de relações dentro do cluster e conseqüentemente ao seu desenvolvimento institucional e crescimento potencial. A distinção proposta justifica-a pelos (diferentes) objectivos e intervenientes e pelas (diferentes) implicações na gestão do cluster: às acções colectivas associam-se os problemas de free-riding e às acções conjuntas comportamentos oportunistas (Fensterseifer, 2007).

Há quatro atributos das redes de cooperação que são de interesse quando o estudo versa clusters, ou distritos industriais, em particular no sector vitivinícola. Eles foram enumerados por Mueller e Sumner (2006): (1) Porque a identidade é conhecida, a confiança entre os membros da rede pode evoluir, reforçando-se; (2) A rede permite minimizar os custos de transacção e reduzir a “viscosidade” da informação; (3) A rede é um *club-good*, durável, que requer investimento por parte dos membros, podendo a proximidade reduzir os custos de desenvolvimento de vínculos e (4) As redes não estão limitadas a um determinado local e podem ir além desse limite.

A noção de proximidade na rede foi apresentada também por Giuliani (2013), no seu estudo sobre a relação entre o grau de envolvimento/inserção de uma empresa numa determinada rede local/intra-cluster (“*embeddedness in local networks*”) e o sucesso (de mercado) dos seus produtos. Segundo Giuliani (2013) o envolvimento/inserção numa determinada rede local significa a presença esmagadora de contratos sociais dentro do cluster, sendo, estes últimos, determinantes da iniciativa económica e potenciadores de comportamentos de confiança e de cooperação. Mais atesta que, uma das formas de atingir um certo grau de envolvimento/inserção numa determinada rede local é pela proximidade na rede (noção não exclusivamente geográfica/física). A autora enumera as vantagens dessa proximidade na rede, tais como o reforço de confiança inter-pares ou a redução de incerteza e informação assimétrica, em particular nas transferências de

conhecimento e fluxos de informação. A reforçar esta ideia, Morrison e Rabellotti (2009) asseveram que, sendo o conhecimento incorporado nas competências individuais de cada um, o processo de aprendizagem mais imediato ocorre por via da interacção pessoal, para a qual concorre a proximidade e o envolvimento local. Ou seja, e nas palavras destas autoras, “*members of a geographical agglomeration benefit from local knowledge spillovers, because they are spatially close and embedded in local networks of informal contacts.*” (Morrison e Rabellotti, 2009: 983).

No sector vitivinícola, a proximidade na rede, é visível, em exemplo, na interacção entre enólogos e agrónomos, na troca de experiências, “segredos” e opiniões, relacionadas quer com práticas do dia-a-dia quer com práticas inovadoras. Esta troca de conhecimento ou informação pode influenciar o sucesso de mercado de um vinho já que permite, por exemplo, reduzir as probabilidades de erro no desenvolvimento de novos produtos, obter dicas importantes sobre *blends* já testados, ou processos e meios de envelhecimento. Em resumo, o reforço da confiança, alavancado pela proximidade na rede, permite a partilha deste conhecimento tácito e contextual, que é um recurso único e diferenciador para os membros do cluster.

Mais ainda, quando apoiadas por elementos físicos, as redes não estão sujeitas à tirania do distanciamento físico. A informação e conhecimento percorrem grandes distâncias, desde que, mesmo entre entidades apartadas geograficamente, sejam mantidos laços sociais e haja acesso aos meios de comunicação adequados (Mueller e Sumner, 2006). Esta ideia é também argumento base da ênfase colocada na disponibilidade e acesso a conhecimento de proveniência extra-cluster. E por extra-cluster, aqui, entendam-se: fornecedores, clientes, universidades, laboratórios de investigação, organizações estatais ou consultoria externa. Relações com agentes económicos extra-cluster são, segundo Giuliani (2013), o melhor expediente para a diversidade de conhecimento, mas para que tais relacionamentos se concretizem é necessária abertura ao exterior por parte do cluster. Estas fontes externas de conhecimento, no sector vitivinícola em particular, podem ser muito importantes para a qualidade do vinho. Os consultores e clientes podem dar notas sobre novas tendências de consumo e novos *blends*. As universidades, laboratórios e fornecedores são importantes fontes de conhecimento técnico e científico, impulsionadores de novos métodos de produção ou tratamento da matéria-prima (em exemplo: novas técnicas de poda, clones de videira) objectivando a qualidade da uva e do vinho. Esta variedade de fontes de conhecimento enriquece o conhecimento interno base, aumentando a probabilidade de produzir vinhos de alta qualidade e de ser bem

sucedido no mercado internacional (Giuliani, 2013). De facto, num mercado global caracterizado por uma mudança estrutural na procura (de volume de vinho para vinho de qualidade) e por um crescente número de concorrentes (veja-se os produtores do "Novo Mundo"), o acesso ao conhecimento é factor diferenciador e competitivo fundamental (Morrison e Rabellotti, 2009).

Ainda na senda da relação entre redes de cooperação e fontes de conhecimento, Morrison e Rabellotti (2009) deixam o pertinente apontamento, decorrente da revisão de literatura efectuada, no âmbito do estudo sobre as redes de conhecimento e informação no cluster vinícola italiano Colline Novaresi (Morrison e Rabellotti, 2009: 988):

*“firms in clusters are willing to invest in local knowledge networks if they are interested in tapping into the local knowledge base; otherwise they may choose to search for knowledge outside the cluster. This is of particular relevance in a globalizing economy in which firms increasingly have many opportunities to connect with distant actors.”*

Mais referem Brito e Silva (2009), no que concerne à tipologia de redes de cooperação com base na sua estrutura organizacional, que o processo de criação e desenvolvimento de relações de cooperação não requer um alto grau de formalização, e que apesar da inexistência de qualquer contrato, as relações de cooperação informais assumem um carácter estável e duradouro, em virtude da sua dependência da confiança entre os membros. A distinção entre cooperação formal e informal (Brito e Silva, 2009) é importante por duas razões: (1) a cooperação formal tende a ser mais visível que a informal e (2) a confiança desempenha um papel muito mais relevante nas actividades desenvolvidas no seio de redes de cooperação informais do que em cooperação formal, até pela sua natureza mais aleatória, de ausência de planeamento exaustivo e dependência de acções individuais (Brito e Silva, 2009). Foi assente nesta dualidade que os autores desenvolveram um modelo de cooperação que apresenta como pilares os quatro C's: interesses comuns, partilha de recursos, coordenação de actividade e confiança<sup>7</sup>, com ênfase no papel da confiança na essência das relações de cooperação, que exige compreensão mútua, tempo e experiência comum (Brito e Silva, 2009).

---

<sup>7</sup> Os 4 C's da língua inglesa: Common interests/Conjoint resources/Coordination of activities/Confidence.

Em resenha, no actual contexto económico, generalizadamente pautado por uma dinâmica de mudanças tecnológicas, elevada competitividade e incerteza dos mercados, o desafio constante de cada empresa é a demarcação dos seus concorrentes. E é neste contexto que a cooperação assume um papel capital. Independentemente da tipologia de rede de cooperação – seja baseada na estrutura organizacional (informal, flexível ou formal), na definição das suas fronteiras (aberta ou fechada), na duração, nos intervenientes (verticais, horizontais ou diagonais), localização (locais, regionais, nacionais ou internacionais) – os benefícios que lhe estão associados (redução dos custos de transacção, acesso a informação e conhecimento estratégico e, até, porventura, a racionalização da produção) determinam que a cooperação deve ser entendida como uma actividade da empresa e factor a considerar na definição da sua estratégia de negócio (Alves *et al.*, 2004).

Como estratégia de negócio, a adopção de uma tipologia de rede de cooperação específica depende das características e perfil dos seus membros. Remaud e Couderc (2006), num estudo elaborado sobre as opções estratégicas efectuadas por pequenas e médias empresas do sector vinícola em países do “Novo Mundo” e do “Velho Mundo”, traçaram quatro perfis de pequenas e médias empresas, do sector vinícola, de acordo com o seu comportamento:

- (1) defensores - empresas que protegem o seu mercado e posição já conquistada e cujo principal objectivo é reforçar a sua competitividade;
- (2) prospectores - aquelas que procuram novas oportunidades de mercado, melhorando constantemente o portfólio de produtos, com uma forte cultura de inovação e orientação empreendedora;
- (3) analisadores - empresas que buscam estabilidade na oferta, preferindo permanecer em mercados de baixa competitividade, mas preparados para qualquer alteração, inesperada, no comportamento do mercado;
- (4) reactores - ou empresas “passivas” e sem qualquer estratégia de procura de novos mercados.

Em resultado da pesquisa, concluíram que, uma estratégia de diferenciação com base no comportamento prospector, e na imagem de qualidade do produto, é mais rentável que qualquer outra com base no comportamento defensivo, analisador ou reactivo (Remaud e Couderc, 2006).

#### 2.4.1. Cooperação no sector vitivinícola

Tal como já referido anteriormente, desde a década de 80 que o sector vitivinícola mundial tem sido confrontado com mutações significativas (Cafaggi e Iamiceli, 2011; Giuliani, 2013). A emergência dos novos produtores mundiais, ou “Novo Mundo”, determinou a dimensão global do mercado do vinho e o conseqüente aumento da concorrência. Esta competição, muito além do exercício de pressão e ameaça sobre os produtores do “Velho Mundo”, estabeleceu novas dinâmicas competitivas neste mercado agora global, que não se centram em vantagens territoriais mas que se norteiam pelo conceito de marca e estratégias de desenvolvimento *brand-based* (Cafaggi e Iamiceli, 2011).

O aparecimento de empresas de distribuição especializadas, a importância crescente das grandes cadeias de distribuição (em particular no mercado *food and beverage*) e o uso progressivo das vendas on-line são as principais razões apontadas por Cafaggi e Iamiceli (2011) para o redesenho da cadeia de valor do vinho nos últimos vinte anos e o impelir de transformações nas relações entre produção e distribuição, à escala mundial.

O sector vitivinícola europeu ainda apresenta uma estrutura profundamente baseada na importância atribuída ao território e seu quadro regulamentar, afectando a formação de redes de cooperação (nomeadamente entre empresas pertencentes à mesma Denominação de Origem<sup>8</sup>), sendo as dinâmicas resultantes de estratégias de crescimento com base em projectos de elevada qualidade, diversificação do produto, aceleração de resposta às alterações no mercado, criação/desenvolvimento de marca própria ou processos de internacionalização os motores para a formação de redes de cooperação apontados por Cafaggi e Iamiceli (2011).

Sendo um sector caracterizado pela fragmentação da terra, propriedade dispersa e o domínio de pequenas e médias empresas familiares como modelo comercial (em particular no que respeita a viticultores e produtores de vinho), os autores pormenorizam (Cafaggi e Iamiceli, 2011: 132):

---

<sup>8</sup> De facto, neste contexto, a reputação colectiva requer monitorização de externalidades pois se (1) a violação dos requisitos de qualidade por parte de um (por exemplo produtor) tem implicações sobre todos os outros (produtores) [externalidades negativas], já (2) o sucesso individual, dentro da Denominação de Origem, pode alavancar o sucesso de todos os outros, quer via preço de venda do produto quer via valor da terra [externalidades positivas] (Cafaggi e Iamiceli, 2011).

*“In the wine supply chain the most important phenomena concern the contractual relationships among grape-growers, producers and distributors, and vertical integration along the chain.”.*

No caso de Portugal, e no que concerne à produção, da pesquisa levada a cabo por Lourenço e Casarosa (2011), empresas integradas verticalmente têm pouca expressão, à razão da problemática da fragmentação da terra, sendo sim uso recorrente, para colmatar o déficite de produção, o recurso à compra de matéria-prima (uvas e vinho a granel), relação contratual essa estabelecida com outros produtores geograficamente próximos. No seio destas relações contratuais emergem redes de cooperação. O que distingue relações contratuais de redes de cooperação, na produção (vicultores e produtores), tal como evidenciado pelas autoras, assenta nos seguintes critérios: (1) duração da relação; (2) capacidade de substituir o parceiro contratual; (3) métodos e/ou processos produtivos utilizados; (4) presença de cláusulas de exclusividade; (5) ausência de cláusulas de não concorrência; (6) objecto de compra/venda (uvas vs vinho a granel). Mais foi evidenciado que, quando o bem transaccionado é vinho a granel ou uva de média-baixa qualidade, predomina o modelo de cooperativa - rede organizacional, enquanto quando se trata de uva de qualidade média-alta, a relação assume-se como estratégica – rede contratual (pela dificuldade de substituir o parceiro, presença de cláusulas de exclusividade, renovação anual do contrato) (Lourenço e Casarosa, 2011). Ainda na produção, em Portugal, é igualmente factor inibidor da integração vertical de empresas, o seu controlo de base familiar (e recorde-se também o domínio de pequenas e médias empresas familiares como modelo comercial). A integração em redes de cooperação apresenta-se como solução menos intrusiva, dado que a partilha dos direitos de uso da terra afasta os receios da perda de titularidade e unidade dos bens de família. Interpretação idêntica é feita face aos equipamentos produtivos (Cafaggi e Iamiceli, 2011). A nível português e europeu, a pesquisa de Cafaggi e Iamiceli (2011) identifica como resposta mais comum o modelo de cooperativas de vicultores - rede organizacional, em que quer a titularidade da terra e posse dos equipamentos se mantêm adstritos aos membros individuais, mas os custos de acesso a serviços técnicos e/ou administrativos e as economias de escala geradas na venda de uvas ou vinho a granel são partilhados pelo conjunto.

Permanecendo na análise da formação de redes de cooperação na produção, no sector vitivinícola, o estudo de Lourenço e Casarosa (2011) não registou em Portugal qualquer ocorrência de redes de cooperação para a produção de novos vinhos (ainda que tal se

verifique em Itália e França, com foco num mercado estrangeiro específico), mas foi anotada a (marginal) produção de vinhos por distribuidores (grandes cadeias de distribuição e canal Ho.Re.Ca), ainda que sem configuração de integração vertical.

As redes de cooperação de integração vertical ocorrem essencialmente entre produtores e distribuidores e/ou importadores (com estes últimos quando a pretensão é o mercado internacional) (Cafaggi e Iamiceli, 2011). Lourenço e Casarosa (2011) dão nota da percepção dos produtores relativamente ao poder dos distribuidores, em particular das grandes cadeias de distribuição assim como da importância da escolha desse distribuidor em termos de acesso ao mercado local, nacional e internacional. A informação recolhida atesta ainda o reconhecimento da venda directa (e o desempenho de retalhistas e distribuidores que aí vai além da mera intermediação) e do papel dos importadores no acesso aos mercados internacionais (além das situações em que tal figura é de carácter legal obrigatório). Segundo Cafaggi e Iamiceli (2011), das redes de cooperação entre produtores e distribuidores e/ou importadores analisadas, é confirmada a interdependência entre as partes (maior com o importador do que com o distribuidor), bem como, até, a participação de distribuidores e/ou importadores na concepção da estratégia comercial do produtor e, em casos extremos, influenciando o seu processo produtivo. A redução dos custos de transacção e a transferência de informação sobre o mercado internacional são o fundamento para os produtores integrarem a rede.

Na distribuição, e em Portugal, há ainda registo da cooperação entre produtores na criação de novas empresas especializadas na distribuição de vinhos, vinhos licorosos e destilados, com vista à partilha de recursos e de custos: é o caso da Active Brands, que conta como sócios a João Portugal Ramos e a Sogevinus Fine Wine (Lourenço e Casarosa, 2011).

Quando o apontamento é de insatisfação por parte dos produtores relativamente aos (seus) importadores, ou a pretensão de relacionamento directo com os retalhistas/distribuidores, Cafaggi e Iamiceli (2011) observaram a criação de redes de cooperação entre produtores visando melhorias na distribuição e acesso a novos mercados (não só internacionais). Nestes casos observados, a nível europeu, os produtores dispunham já de uma rede de distribuição, mas entenderam o incremento da sua eficiência e capacidade de penetração em outros mercados como o objectivo subsequente. Como resultado, esta rede de produtores alcança um maior poder negocial face aos distribuidores e/ou importadores, não só via escala mas também via portfólio de produtos. Os autores comentam, adicionalmente, que este reforço seria ainda maior

se a rede de produtores integrasse uma empresa de distribuição (Cafaggi e Iamiceli, 2011).

No que concerne às redes de cooperação na promoção de bens/serviços, em Portugal, Lourenço e Casarosa (2011) apresentam dois casos singulares, um de âmbito internacional – a associação *Primum Familiae Vini* e outro de âmbito nacional – os “Douro Boys”. A *Primum Familiae Vini*<sup>9</sup> é uma associação internacional das “Leading Wine Families” de França, Alemanha, Itália, Portugal e Espanha, cuja adesão é feita apenas por convite. Foi criada em 1992 com o objectivo de defender e promover as tradições e valores das empresas de vinhos de propriedade familiar, e assegurar que tais ideais sobrevivem e prosperam para gerações futuras. A representação portuguesa, actualmente, é da exclusividade da Symington Family Estates.

Em resumo, e do trabalho realizado por Lourenço e Casarosa (2011), desenvolvido no âmbito de uma pesquisa europeia sobre o sector vitivinícola, retiramos as seguintes conclusões, no que a Portugal respeita: (1) as razões para formação de redes de cooperação assentam na produção de vinho de elevada qualidade, na existência de laços familiares com o território/região e com a existência de algum poder de negociação com as cadeias de distribuição; (2) os maiores obstáculos residem na elevada regulamentação (nomeadamente relativa à Denominação de Origem), no grau de competição entre cooperativas (adegas cooperativas) e na atitude de independência e autonomia por parte dos produtores.

---

<sup>9</sup> <http://www.pfv.org>

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Selecção da metodologia**

Os objectivos da investigação realizada têm subjacentes as questões “como?” e “porquê?”, isto é, trata-se de uma abordagem qualitativa ao fenómeno da criação de redes de cooperação informal no sector dos vinhos. Essa é a base da escolha da estratégia de pesquisa utilizada que é o estudo de caso.

Quando se pretende conhecer o “como?” e obter resposta a “porquê?”, quando o investigador não tem controlo dos acontecimentos reais ou quando o campo de investigação é limitado a um fenómeno dentro de um contexto social real (já que não pode ser estudado fora desse contexto onde ocorre naturalmente), Yin (2009) aponta a adopção do método do estudo de caso como adequado.

Quer o estudo de caso seja exploratório, descritivo ou analítico, a tónica está na compreensão. No caso em concreto, trata-se de um estudo de caso exploratório, já que se pretende encontrar informações preliminares sobre a associação informal “Douro Boys” (a sua génese). Também saber, à partida, que o caso sob estudo – os “Douro Boys” - é raro no contexto português, ou melhor, que não existem muitas situações semelhantes para que possam ser realizados estudos comparativos, leva à utilização de um único caso, com enfoque temporal amplo: situação presente e passada (historicidade). Estes são os dois primeiros passos a dar quando se decide por um projecto de investigação baseado no método do estudo de caso (Yin, 2009): definir o “caso” e optar de entre um estudo singular ou múltiplo de casos. Aos primeiros passos seguem-se as etapas de (1) escolha do referencial teórico, (2) condução do estudo de caso, com a recolha e análise de dados e (3) interpretação dos resultados à luz do referencial teórico seleccionado (Yin, 2009).

### **3.2. Questões de investigação**

As questões de investigação foram formalizadas após o processo de revisão de literatura. No presente trabalho foram identificados como quesitos principais os seguintes:

- Porquê a criação da associação informal “Douro Boys” (génese e fundamentação)?
- Como é medido o impacto da pertença à associação na competitividade empresarial individual de cada associado?
- Que perspectivas para o futuro da associação? (na óptica da sua continuidade e tendências).

### **3.3. Recolha e análise de dados**

O estudo de caso é também conhecido como uma estratégia de investigação de triangulação. A triangulação surge do imperativo ético da fiabilidade dos dados e necessária robustez da análise, argumentação para a utilização de várias fontes de evidência (Yin, 2009).

São fonte de dados a entrevista, o diário de bordo e a observação (directa ou participativa), técnicas próprias da investigação qualitativa, assim como diversa documentação (interna ou externa, institucional ou informal) (Yin, 2009). A utilização de múltiplas fontes de dados permite, por um lado, assegurar as diferentes perspectivas dos participantes no estudo de caso, o que o enriquece, e por outro obter várias “medidas” do mesmo facto, criando condições para uma triangulação/validação dos dados, durante a fase da sua análise (Yin, 2009).

A entrevista assume particular importância num estudo de caso, pois é através dela que o investigador percebe, na primeira pessoa, a forma como os entrevistados interpretam as ocorrências. Apesar de todas implicarem a definição prévia de questões a colocar, há três tipos possíveis de entrevistas: estruturada, semi-estruturada, e não estruturada e a sua realização pode ser individual, ou em conjunto (Yin, 2009).

Neste trabalho foram utilizadas diversas fontes de dados. Após um primeiro contacto com os intervenientes da associação “Douro Boys”, informando do trabalho em curso e inquirindo da sua disponibilidade na participação, foi endereçada uma solicitação de elementos de caracterização individual e do colectivo (a “Douro Boys”). Foram ainda consideradas todas as informações recolhidas nas páginas web de cada empresa e da

própria “Douro Boys” e coligidos diversos materiais disponíveis em jornais e revistas da especialidade (publicações em papel e formato digital). As entrevistas foram realizadas num segundo momento de recolha de dados.

Adicionalmente, foram realizadas duas outras entrevistas: uma com a presidente da Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense e outra com a directora de marketing da PrimeDrinks.

### **3.4. Objectivo e guiões das entrevistas**

Para o propósito foram realizadas entrevistas em profundidade, semi-estruturadas. Este modelo de entrevista baseado numa matriz, carece de um roteiro de questões que abordem os propósitos da investigação, subordinadas à sua contextualização teórica, já que a investigação incide sobre um facto específico – a unidade de análise “Douro Boys”, e se procura firmar a sua essência.

De acordo com Oliveira-Brochado (2013: 198):

*“O processo de condução de entrevistas individuais normalmente desenrola-se num processo com cinco fases:*

- (i). Geração de uma lista de tópicos e itens que necessitam ser aprofundados;*
- (ii). Elaboração do guião da entrevista: entrevista estruturada em questões específicas; guião semi-estruturado (as questões levantadas pelo entrevistado podem conduzir à alteração do guião para as entrevistas individuais);*
- (iii). Planeamento da entrevista: escolha dos participantes, seleção do local onde a entrevista será realizada;*
- (iv). Realização das entrevistas: esta pode ser ou não gravada e podem ser usadas técnicas de dinamização (técnicas projetivas);*
- (v). Análise de conteúdo das entrevistas: identificação de palavras-chave e comentários; o relatório final deve efectuar uma síntese das várias entrevistas individuais e uma síntese global.”*

Em conformidade, foram realizadas cinco entrevistas individuais com os representantes dos cinco produtores que integram a “Douro Boys” (ou pessoa de contacto indicada). Para recolha de opinião em voz de entidades institucionais e de distribuidores, foram efectuadas, respectivamente, as entrevistas com a presidente da Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense, Rosa Amador, e com a directora de marketing da PrimeDrinks, Catarina Santos. A incorporação destas explicações ou

perspectivas alternativas é alicerce de convicção e substância do estudo, bem como da sua pertinência e valor. Estas escolhas têm por base os seguintes fundamentos: a Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense, foi fundada em 1982, e é actualmente a entidade gestora do cluster dos vinhos da região do Douro; a PrimeDrinks é uma empresa familiar portuguesa, criada em 1996 (então com o nome Caves Aliança Marketing), especializada na distribuição, activação e criação de marcas e líder no mercado nacional de vinhos e bebidas espirituosas; do seu portfólio de clientes não consta nenhum dos cinco produtores que integram a “Douro Boys”.

As entrevistas decorreram em ambiente informal o que proporcionou, além da sua condução baseada no guião antecipadamente elaborado (ver Anexo 2, página 89), que os entrevistados fossem estimulados a discorrer sobre assuntos complementares. Após consentimento formal (ver Anexo 2, página 103), todas as entrevistas foram gravadas com autorização para citações. Com a concretização de todas as entrevistas foi compilada, em quadro síntese, a informação básica relevante: nome e posição do entrevistado, data, local, hora de início e hora de finalização (ver Anexo 3, página 107). Em suma, concretizaram-se sete entrevistas: as respeitantes aos cinco membros da “Douro Boys” tiveram lugar, para três delas nos escritórios das empresas no Porto, outra em Vila Nova de Gaia no armazém/adega da Niepoort e mais outra na Quinta Vale D. Maria em Sarzedinho (Douro Superior). A entrevista com a representante da Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense teve lugar em Peso da Régua e a última entrevista efectuada, com a directora de marketing da PrimeDrinks, em Lisboa.

Os objectivos definidos para cada entrevista com os membros da “Douro Boys” são os seguintes: (1) Conhecer a história de cada produtor assim como o âmbito da sua actividade (para estabelecer as delimitações: vitivinicultor, produtor, engarrafador, exportador-importador); (2) Avaliar a génese e fundamentação da criação da associação “Douro Boys” e compreender o porquê da sua natureza informal; (3) Indagar sobre as principais actividades da “Douro Boys”, o seu relacionamento interno, o relacionamento externo com outras entidades do cluster da Região Demarcada do Douro e com órgãos institucionais de âmbito nacional; (4) Determinar o seu grau de notoriedade; (5) Averiguar as perspectivas futuras que os associados têm para a “Douro Boys”, quer a nível da sua estrutura quer de actividades a desenvolver; (6) Perspectivar tendências na

formação de redes de cooperação e intuir da possibilidade de a “Douro Boys” ser identificada como uma “melhor prática” ou *benchmark*.

O guião das entrevistas foi preparado com oito a doze questões abertas e uma duração de entrevista aproximadamente de sessenta minutos. As perguntas foram validadas por um investigador especialista no sector vitivinícola e foi ainda recolhida opinião sobre a sua formalização, clareza, direcção e temporização junto de um jornalista profissional. Concordante com o indivíduo a entrevistar, elaboraram-se três tipos de guiões: um direccionado aos elementos da “Douro Boys” (ver Anexo 2, página 91), outro adaptado para a presidente da Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ver Anexo 2, página 95) e o terceiro visando a auscultação da directora de marketing da PrimeDrinks (ver Anexo 2, página 99). Com as diferenças que lhe são inatas, é ponto comum dos três guiões o cumprimento dos objectivos acima narrados e uma estruturação que compreende os seguintes argumentos fulcrais: determinantes da criação da rede de cooperação informal “Douro Boys”, integração no cluster da Região Demarcada do Douro e perspectivas sobre as tendências actuais e futuras da “Douro Boys” e das redes de cooperação no sector vitivinícola português.

#### 4. “Douro Boys” - Estudo de Caso

Tal como referido anteriormente, concordante com a metodologia de investigação seleccionada, foram realizadas sete entrevistas: cinco entrevistas individuais com os representantes dos cinco produtores que integram a “Douro Boys” (ou pessoa de contacto indicada) e duas entrevistas em nome de colectivo: com a presidente da Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (um breve descritivo desta associação encontra-se no Anexo 1, página 86), e com a directora de marketing da PrimeDrinks (empresa portuguesa especializada na distribuição, activação e construção de marcas no sector nacional de vinhos, vinhos licorosos e bebidas destiladas). O que segue é análise de todos os elementos coligidos nesta pesquisa, com ênfase na recolhida em primeira voz, e com uma estruturação que resulta da homogeneização dos objectivos definidos para cada entrevista e os definidos para a presente pesquisa no seu todo. Daqui decorrem os seguintes segmentos: Apresentação (apresentação de cada produtor e o âmbito da sua actividade); Determinantes e objectivos (da formação da rede de cooperação “Douro Boys”); Benefícios (da e na associação); Integração na região; Tendências (na formação de redes de cooperação no sector vitivinícola português e validação do grau de notoriedade da “Douro Boys”).

##### 4.1. Apresentação

“Douro Boys” é a designação da associação informal de cinco produtores de vinho da Região Demarcada do Douro: Quinta do Vallado, Niepoort Vinhos, Quinta do Crasto, Quinta Vale D. Maria e Quinta do Vale Meão.



Fonte: Adaptado de [www.douroboys.com](http://www.douroboys.com), 2014

### Quinta do Vallado

A Quinta do Vallado situa-se na foz do rio Corgo, afluente do rio Douro, próxima da localidade de Peso da Régua. A propriedade da quinta compreende 50 hectares de vinha com idade entre os 11 e os 18 anos, e 20 hectares de vinha com mais de 80 anos. Faz também parte do património da empresa, a Quinta do Orgal, 40 hectares no Douro Superior, perto de Castelo Melhor, adquirida em 2009.

A Quinta do Vallado foi construída em 1716. Pertenceu a Dona Antónia Adelaide Ferreira<sup>10</sup>, e, até aos dias de hoje, mantém-se na posse dos seus descendentes, sendo actualmente gerida pelos seus tetranetos: João Ferreira Álvares Ribeiro e Francisco Spratley Ferreira.

Apesar da tradição secular de venda da sua produção de vinho do Porto à Casa Ferreira (actual SOGRAPE Vinhos), em 1993 a empresa decidiu alargar a sua actividade e 1995 é o primeiro ano de produção de vinhos da quinta Douro DOC. Desde aquele momento, os investimentos realizados pela Quinta do Vallado priorizaram a reestruturação da vinha (as novas vinhas foram plantadas em áreas claramente definidas rompendo com a tradição de misturas de diferentes castas na mesma parcela), a extensão da área de plantação e construção de uma nova adega e cave de barricas. A empresa investe também no enoturismo: aos cinco quartos existentes em 2005, no edifício histórico da quinta, somaram, em 2012, oito quartos, com a ampliação do hotel rural e, presentemente, encontra-se em fase de obra uma outra unidade hoteleira na Quinta do Orgal.

Entre 2009 e 2013, a Quinta do Vallado duplicou o seu volume de vendas, e a taxa de crescimento das exportações de 2013 face a 2002 foi de 1781%. Ainda de acordo com a informação facultada, em 2012 a percentagem do volume de negócios gerado no estrangeiro foi de 33% (de notar que em 2008 era nulo). Em 2013, a Quinta do Vallado contava com 45 colaboradores.

---

<sup>10</sup> Dona Antónia Adelaide Ferreira, que ficou conhecida por “Ferreirinha”, nasceu em 1811 na localidade de Peso da Régua. Foi uma empreendedora que impulsionou o cultivo da vinha da região do Douro e a produção de vinho, em particular do vinho do Porto. Morreu em 1896, deixando um legado avaliado, à época, em 5.907 contos, do qual faziam parte 30 quintas vinícolas (Fonte, 2001).

### Niepoort Vinhos

A Niepoort Vinhos (doravante Niepoort) foi fundada em 1842. Desde a sua fundação cinco gerações se sucederam. Presentemente a administração da empresa é cargo do representante da quinta geração, Eduard Dirk Niepoort, assumido em 2005. Entre outras tradições nesta empresa, o trabalho conjunto de duas gerações, por convénio de uma transição bem sucedida na gestão, determinou que em 1987 Dirk Niepoort fosse incitado a participar na resposta aos desafios que se apresentavam à Niepoort. A primeira resposta teve como resultado a aquisição de vinhas próprias que se materializam na Quinta de Nápoles e Quinta do Carril, situadas na margem esquerda do rio Douro, no vale do rio Têdo, em pleno Cima Corgo. Seguiu-se a plantação de 15 hectares de vinha nova e o cuidado de 10 hectares de vinha com mais de 60 anos. Actualmente a Niepoort dispõe de 69 hectares de área de plantação de vinha na Região Demarcada do Douro.

Dos investimentos realizados nos últimos dez anos são de destacar a aquisição, em 2003, do antigo museu em Vale de Mendiz e sua conversão em centro de vinificação exclusivo para os vinhos do Porto. A Niepoort detém dois centros de vinificação, que justifica pela permissão de processos dedicados e otimizados. Em 2007 foi concluída a construção, na Quinta de Nápoles, da nova adega, exclusiva de vinhos não fortificados: projecto minimalista com a assinatura do arquitecto austríaco Andreas Burghardt, é um edifício subterrâneo que acompanha os socalcos da encosta, revestido com xisto, e com a particularidade de nos processos de vinificação fazer uso da gravidade. O ano de 2009 é outro ano referência para a Niepoort, pois foi nessa data que a empresa assumiu a distribuição nacional dos seus vinhos.

Em 31.12.2013 a Niepoort tem 50 colaboradores, e a taxa de crescimento registada em 2013, face a 2002, nas vendas e exportações foi de 105%.

### Quinta do Crasto

A Quinta do Crasto encontra-se situada na margem direita do rio Douro, entre as localidades de Peso da Régua e Pinhão. A propriedade tem, aproximadamente, 130 hectares, dos quais 70 são ocupados por vinhas. Fazem ainda parte do património da empresa a Quinta do Querindelo, nas proximidades da Quinta do Crasto, com 10 hectares de vinha velha, e a Quinta da Cabreira, no Douro Superior, adquirida no ano 2000, com 114 hectares, dos quais 85 hectares são de vinha.

As primeiras referências, conhecidas, à Quinta do Crasto datam de 1615, e é propriedade da família Roquette há mais de um século. Em 1981, Leonor e Jorge Roquette assumiram a gestão da propriedade e, com a colaboração dos filhos Miguel e Tomás Roquette, deram início ao processo de remodelação e ampliação das vinhas e ao projecto de produção de vinhos Douro DOC. A primeira produção de vinhos da quinta Douro DOC data de 1994.

Nos últimos dez anos a empresa realizou investimentos significativos (aproximadamente 10 milhões de euros), essencialmente na extensão de vinha, remodelação da adega e armazéns, construção de uma nova cave de barricas e aquisição de equipamentos produtivos. Estes investimentos permitem que agora, na Quinta do Crasto, sejam utilizadas das mais avançadas tecnologias de vinificação conjugadas com o tradicional método de pisa a pé em lagares.

Em 2013, a Quinta do Crasto contava com 40 colaboradores. As taxas de crescimento registadas em 2013, face a 2002, de vendas e exportações, foram de, respectivamente, 220% e 397%.

#### Quinta do Vale D. Maria

A Quinta do Vale D. Maria encontra-se situada na margem esquerda do rio Douro, no vale do rio Torto, próxima da localidade de São João da Pesqueira, em pleno Douro Superior. É também uma quinta com história, que remonta a 1868, ano do seu registo oficial por José António Teixeira de Carvalho Vaz e Sousa, trisavô da actual proprietária. A partir dessa data a quinta manteve-se na posse dos seus descendentes, sendo actualmente propriedade do casal Cristiano e Joana van Zeller.

Entre 1973 e 1996, a quinta esteve arrendada ao grupo Symington Family Estates e as uvas aí produzidas eram usadas na produção de vinho do Porto das marcas Graham's e Smith Woodhouse. Depois de concretizada a aquisição da propriedade pelo casal van Zeller, o projecto orientou-se para o integral controlo da produção de vinhos e 1996 é o ano marco da primeira produção de vinhos da quinta Douro DOC. Aos 19 hectares inicialmente adquiridos, 10 deles com vinhas velhas com mais de 50 anos, têm-se vindo a somar outras parcelas, quer por aquisição quer por arrendamento de longa duração, e actualmente a quinta detém 45 hectares de vinha plantada. Desses, 5 hectares são de vinha plantada entre 2004 e 2007. Além do empenho na área de plantação, outros investimentos estruturais têm vindo a ser realizados desde 1997, como a reconstrução dos lagares, construção de uma nova adega e centro de vinificação em 2001,

recuperação dos armazéns de vinho de Porto e a reconversão de um cardenho em casa de hóspedes.

Na produção de vinho da Quinta do Vale D. Maria também encontramos aliadas as tradicionais técnicas de vinificação com as mais avançadas tecnologias: o centro de vinificação dispõe de quatro lagares em pedra de granito aos quais está acoplado um robot de vigia de prensa e seis cubas de vinificação, em aço inox, com controlo de temperatura.

Em 2013, a Quinta do Vale D. Maria contava com 14 colaboradores. Nos últimos três anos, os resultados indicam um volume exportado de aproximadamente 80% da produção anual, para mais de 50 clientes em 26 países. As taxas de crescimento registadas em 2013, face a 2002, de vendas e exportações, foram de, respectivamente, 195% e 123%.

#### Quinta do Vale Meão

A Quinta do Vale Meão situa-se no Douro Superior, rodeada pelo rio Douro, próxima de Vila Nova de Foz Côa. Com uma dimensão de 270 hectares, 90 hectares são actualmente ocupados por vinha. A sua história faz-nos recuar a 1877, ano em que Dona Antónia Adelaide Ferreira comprou, em hasta pública, à câmara municipal de Vila Nova de Foz Côa, a vasta parcela de terra designada “Monte Meão”. Desde então, a quinta sempre foi titularizada pelos seus descendentes, tendo, em 1994, o seu trineto, Francisco Javier de Olazabal, concluído a aquisição das partes indivisas dos seus familiares e se tornado o único proprietário da quinta. Com a constituição da sociedade F. Olazabal & Filhos, Lda., inicia o projecto de marca própria, e 1998 é o primeiro ano de produção de vinhos da quinta Douro DOC. Com essa perspectiva, nos anos 90 procederam a uma significativa reconversão da vinha, em parte resultante da expropriação dos terrenos submersos pela barragem da Valeira e as novas vinhas foram plantadas em talhões com castas separadas. A combinação do método tradicional de vinificação em lagares com as mais avançadas tecnologias está também presente na Quinta do Vale Meão: depois do restauro e reequipamento da centenária adega dos Novos, em 2007 foi recuperada a adega da Barca Velha, dedicada exclusivamente à armazenagem do vinho do Porto.

No presente, a administração da empresa está confiada a Francisco de Olazabal y Nicolau de Almeida (enólogo também na Quinta do Vallado), distinguido em 2010 com o prémio português de enólogo do ano. A sua irmã Luísa detém a responsabilidade das

áreas comercial e marketing. A Quinta do Vale Meão conta com 16 colaboradores, e as taxas de crescimento registadas em 2013 em confronto com os resultados de 2002, em vendas e exportações, foram de, respectivamente, 204% e 874%.

#### **4.2. Objectivos e determinantes**

Formalmente existente com o nome “Douro Boys” desde 2002, a relação entre estas empresas é bem anterior a esse ano, atendendo às relações familiares e de amizade que unem os seus proprietários há várias gerações.

Com excepção da Niepoort, todas as empresas que integram a “Douro Boys” são resultado de projectos iniciados na década de 90. Efectivamente, e como já referido antes, desde 1986, com a entrada na, então, Comunidade Económica Europeia, e a possibilidade de exportar directamente da Região Demarcada do Douro, alguns viticultores desta região começaram a desenvolver produto próprio, como estratégia de rentabilização do subproduto do vinho do Porto (seja pela existência de excedentes ou falta de “benefício” - quota autorizada para produção de vinho do Porto). Este conjunto de iniciativas é comumente referido como a “Revolução do Douro”, à qual os “Douro Boys” não são alheios. É também caracterizador desta “revolução” o assumir a gestão das quintas, propriedades e empresas de pequena dimensão e de base familiar, por parte de uma “nova geração de enólogos” (designação também ordinária), e que no caso de alguns “Douro Boys” acarreta uma linearidade (e até promiscuidade) entre o nome do enólogo e a empresa: Francisco Ferreira/Quinta do Vallado, Dirk Niepoort/Niepoort, Cristiano van Zeller/Quinta do Vale D. Maria e Francisco Olazabal/Quinta do Vale Meão.

O nome atribuído a esta associação de produtores - “Douro Boys” – é atestado como fortuito, contudo ele espelha a envolvente e os seus mentores: identifica a sua origem, o *terroir* Douro, e substantiva a (nova) geração empreendedora em ruptura com o, até então, paradigma vigente: *“Encontraram um conceito criativo para os unir: os boys, com toda a irreverência e traquinice de meninos, e Douro, a região portuguesa mais prestigiada a nível internacional.”* (Catarina Santos, directora de marketing da PrimeDrinks).

Na viragem do século, estes cinco produtores estavam cientes: (1) da sua pequena dimensão (a média do volume de negócios em 2002 era de aproximadamente um milhão de euros); (2) das dificuldades de fazer reconhecer vinhos tranquilos de uma região celebrizada, quase em exclusivo, pelo vinho do Porto; (3) da forte concorrência a nível

mundial (com operadores de muito maior dimensão e mais recursos) e (4) dos (elevados) custos associados a uma “clássica” estratégia de promoção (assente nos média) quer no mercado nacional, mas principalmente no internacional.

Baseando-se na historicidade dos seus relacionamentos, no *terroir* de origem, na experiência e referências de cada produtor e no objectivo, comum, de “criar” uma região Douro de vinhos tranquilos, a formação da “Douro Boys” foi a resposta: uma rede de cooperação, exclusiva para a promoção dos seus produtos e da Região Demarcada do Douro. Assim, a “Douro Boys” é o resultado do enlace entre quatro quintas históricas e o poder mediático além-fronteiras de Dirk Niepoort, suportado por elos familiares e relações de amizade e como solução de contorno a dificuldades estruturais e de conjuntura. A amizade entre Jorge Roquette e Francisco Javier de Olazabal, os seniores da Quinta do Crasto e Quinta do Vale Meão, é de longa data; entre a Quinta do Vallado e a Quinta do Crasto há relações familiares (João Álvares Ribeiro e Tomás Roquette são cunhados); durante alguns anos Cristiano van Zeller assumiu, em paralelo com a titularidade da Quinta do Vale D. Maria, a responsabilidade comercial, simultânea, da Quinta do Vallado, Quinta do Crasto e Quinta do Vale Meão; Dirk Niepoort era casado com Dorli Murh, CEO da Wine&Partners, agência austríaca de referência em relações públicas e promoção no mercado vinícola mundial, e responsável pela organização e coordenação de actividades da “Douro Boys”. Em síntese, confiança é a palavra-chave desta rede de cooperação, que, sendo de carácter informal, formalizou o que, em parte, estes cinco produtores já empiricamente partilhavam: conhecimento, experiências e desafios.

O início dos cinco projectos individuais de produção de vinho Douro DOC ocorreu quase em paralelo e, nesse contexto, todos se apresentavam em igualdade de circunstâncias (não existia nenhum dominante ou com dimensão destacável), e todos partilhavam o objectivo de fazer notabilizar a Região Demarcada do Douro na produção de vinhos tranquilos e fazer notabilizar as suas próprias marcas, objectivo este também reconhecido por Rosa Amador, presidente da Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense: “*Eles sempre tiveram o objectivo de promoção, de dar a conhecer a região, dar a conhecer os seus vinhos.*”. Mais, nestes cinco produtores é unanime o entendimento de que a promoção dos vinhos segue a sequência marca/região/país, isto é, sem marcas reconhecidas e identificadoras, é impossível notabilizar uma região, e por sua vez o país que a integra, e que o desafio cimeiro era prestigiar, nacional e

internacionalmente, a Região Demarcada do Douro na produção de vinhos não fortificados: “Os “*Douro Boys*” conseguiram aportar reconhecimento à região, e é isso que o Douro precisa.” (Rosa Amador).

A crença no potencial individual de produzir vinhos tranquilos de elevada qualidade e de criação de marcas distintivas, a orientação para o segmento de mercado *premium*, a intenção de sedimentação do mercado nacional e conquista do mercado externo, o conhecimento factual de que os consumidores de vinho se caracterizam por cada vez menores consumos individuais mas aspirando maior qualidade, a necessidade da estabilidade e consolidação de relações comerciais (por contraponto à volatilidade na produção) e a ausência de estruturas financeiras individuais que alimentassem, sustentadamente, os custos de promoção, determinaram a concordância numa estratégia de promoção desenvolvida pelo e para o conjunto, com efeito de arrastamento à Região Demarcada do Douro. Esta estratégia, porque exigente em organização e disciplina, foi assessorada pela agência Wine&Partners, na pessoa de Dorli Muhr, responsável pela sua implementação, acompanhamento e coordenação. Perspectivando o seu sucesso, Dorli Muhr foi assertiva na necessidade de uma referência nominativa, mas coube à sorte tal tarefa e do título de um artigo de um jornalista suíço (“I meet the boys from the Douro”) nasceu a designação “Douro Boys”.

O âmbito de actuação da “Douro Boys” foi, desde a sua génese, restrito à promoção: nenhum outro espaço de acção foi ponderado, para preservação da autonomia e identidade de cada um, e daí vem a razão da manutenção do carácter informal desta rede de cooperação. Estando delimitado o palco de actuação, que em nada se imiscui com a gestão interna de cada empresa, a palavra, o compromisso, a atitude e a confiança ganham face a contratos, estatutos, relações hierárquicas ou outros formalismos afins.

No que concerne às actividades desenvolvidas (no passado e presente), foram/são, privilegiadas as iniciativas de promoção por contacto directo, em concreto: (1) participação nos principais eventos especializados do sector, localizados nos centros de grande consumo e vocacionados para visitantes profissionais; (2) realização de visitas organizadas a jornalistas internacionais da especialidade, tendo como objectivo dar a conhecer, no terreno, e em ambiente reservado e exclusivo, o universo produtivo (as quintas) dos “Douro Boys” e a aptidão edafo-climática para a vitivinicultura da região onde se inserem; (3) actividades de sensibilização e prospecção que incluem provas de

degustação junto da imprensa especializada e *opinion makers* e (4) produção de material informativo em diversas línguas que permite o reforço, ou melhor percepção, das marcas e das origens e identidade de cada um dos “Douro Boys” junto dos destinatários (imprensa especializada, clientes, consumidor final). A opção pela promoção por contacto directo foi factor de diferenciação e inovação face ao que até então era prosseguido e comum [*“Têm o mérito de ter sido pioneiros.”* (Catarina Santos)], mas não foi escolha inocente: apreciadas as alternativas, e dadas as restrições de orçamento, havia que escolher a fórmula de maior e mais rápido impacto e com o menor custo possível: *“Eles fazem tudo, são os homens dos sete instrumentos. (...) E seguem uma abordagem comercial pela parte enológica muito inteligente e mediática, porque nos eventos quem as pessoas querem ver, com quem querem falar é com os criadores, os enólogos.”* (Catarina Santos).

Pontualmente os “Douro Boys” reúnem com a Wine&Partners para clarificação (e actualização) do *“mission statement”* da associação. Nestas reuniões, cada um apresenta o mais recente desenvolvimento da sua empresa e os objectivos a cumprir assim como as pretensões para o grupo, e, consentaneamente, é definido o plano de actividades da “Douro Boys”, que, em alguns casos, subjuga agendas individuais. Esta planificação tem como ponto de partida a selecção dos mercados chave, cujo empenho recai, invariavelmente, nos mercados emissores de informação para o “mundo dos vinhos” (os Estados Unidos da América e Inglaterra encabeçam essa lista) e em mercados onde, afirmam, lhes seja possível abranger áreas que permitam o desenvolvimento de estruturas comerciais (a Alemanha é um forte exemplo). A ideia subjacente a esta selecção é una: que as actividades dos “Douro Boys” reforcem as decisões e estratégias comerciais individuais, estimulando e alavancando uma sequência ininterrupta de: prestígio “Douro Boys”      prestígio de marca individual      prestígio “Douro Boys”  
prestígio de marca individual      prestígio “Douro Boys” (...).

O orçamento das actividades dos “Douro Boys”, para o período de 2013/2014, totaliza 500.000€, equitativamente distribuído por cada um, isto é 50.000€ por empresa/ano. As principais acções delineadas para o biénio são as que se apresentam no quadro I, abaixo.

Quadro I - Orçamento das Acções "Douro Boys" 2013/2014		
	Global	Individual
"Douro Boys" 2013		
Vancouver - workshop for trade and consumer tasting	30.000 €	6.000 €
São Francisco - workshop for trade and consumer tasting	30.000 €	6.000 €
Toronto - workshop for trade and consumer tasting	30.000 €	6.000 €
Montreal - workshop for trade and consumer tasting	30.000 €	6.000 €
The New Douro 2013	9.000 €	1.800 €
Douro Experience (10 jornalistas - Ásia)	20.000 €	4.000 €
França - workshop for trade and consumer tasting	10.000 €	2.000 €
Launch Event 2013	55.000 €	11.000 €
Alemanha - workshop for trade and consumer tasting	11.000 €	2.200 €
Ongoing PR consultancy 2013	25.000 €	5.000 €
	<b>250.000 €</b>	<b>50.000 €</b>
"Douro Boys" 2014		
Brasil - workshop for trade and consumer tasting	40.000 €	8.000 €
Ásia Tour - workshop for trade and consumer tasting (3 dias)	100.000 €	20.000 €
Masterclass em Nova Iorque	40.000 €	8.000 €
Alemanha - workshop for trade and consumer tasting	11.000 €	2.200 €
Launch Event 2014	25.000 €	5.000 €
The New Douro 2014	9.000 €	1.800 €
Ongoing PR consultancy 2014	25.000 €	5.000 €
	<b>250.000 €</b>	<b>50.000 €</b>

Fonte: "Douro Boys", 2014

Curiosamente, quando questionados sobre o que cada um destaca da actividade da “Douro Boys”, em dez anos de existência, foi referido, em unanimidade, o conjunto e complementaridade das actividades, mas foi também referido, pela maioria, as duas iniciativas de produção conjunta aquando das comemorações dos cinco e dez anos desta rede de cooperação. A última destas, em Setembro de 2013, teve lugar no Aquapura Douro Valley Hotel, em Peso da Régua, e começou com uma prova comentada dos novos vinhos de cada um dos produtores (naquela data, os vinhos brancos de 2012 e os vinhos tintos de 2011), seguida de um leilão, conduzido pelo britânico Peter Mansell, especialista da área de vinhos da leiloeira Christie’s, aberto a interessados de todo o mundo, e que colocou em licitação, com preços entre os 250 euros e 9600 euros, 750 garrafas magnum Douro Boys Cuvée 2011 e 250 garrafas magnum de Douro Boys Cuvée Porto Vintage 2011, dois vinhos exclusivos, produzidos conjuntamente pelos cinco. A produção conjunta, ainda que pontual e por motivo extraordinário, vai além da esfera de actuação, e da essência da “Douro Boys”, mas, atendendo ao seu sucesso, demonstrou o inegável poder da marca, quer na visibilidade e valor de venda dos produtos mas também na não exclusividade de vinhos tranquilos.

A par com a selecção dos mercados chave de actuação, está, sem notícia, o consumidor alvo. Nenhum dos “Douro Boys” realizou, em tempo algum, o levantamento exaustivo do perfil do seu consumidor. É tido como algo inerente ao produto. Individualmente, não prosseguem uma estratégia de oferta condizente com a procura, mas sim “*O nosso consumidor é definido pelo tipo de produto que fazemos.*” (Tomás Roquette), ou seja uma oferta baseada em pré-requisitos historicamente circunscritos, na experiência e até aspiração. Por extrapolação, o mesmo sucede com o grupo [sendo até de generalização ao sector: “*O perfil do consumidor neste sector é um pouco empírico.*” (Catarina Santos)]. Apesar da tentativa de transversalidade das actividades desenvolvidas pela “Douro Boys” há, claramente, uma orientação para consumidores que valorizam os atributos intrínsecos do vinho, em particular a sua origem, e, no caso, a Denominação de Origem Controlada Douro. O seu (auto) posicionamento no segmento *premium* também denota a orientação para consumidores com elevado envolvimento e grau de conhecimento do produto, que se interessam em saber mais sobre o produto e utilizam várias fontes de informação na decisão de compra (por exemplo, em qualquer dos sítios *web* de cada uma das empresas, encontramos as fichas técnicas dos produtos e resultado de provas e escrutínios a que se submeteram), e que, em reduto, reconhecendo a qualidade estão dispostos a pagar o seu (elevado) preço de comercialização. Não se entende ser despropositado o argumento de que, apesar de serem empresas novas acarretam uma carga geracional e histórica que os obrigaria a retroceder no tempo para perceber o perfil do seu consumidor, o consumidor de vinhos da Região Demarcada do Douro, ainda que em apropriação do perfil do consumidor de Vinho do Porto (distinto do consumidor de vinhos tranquilos).

Conscientes da evolução do consumo de vinho a nível mundial e nacional, indicam a vinha como a restrição primeira, quer relativamente à quantidade produzida quer até com compromissos de qualidade (no caso do Vinho do Porto isso é perfeitamente visível nas declarações anuais – ou ausências delas – de Porto Vintage, isto é, um Vinho do Porto é declarado Vintage em anos de colheita de excepcional qualidade), pelo que, não sendo produtores de elevados volumes, a valoração faz-se pela via da qualidade, e importa como ela é reconhecida e transmitida: “*A região do Douro não consegue competir a nível internacional, nem nacional, nem pela quantidade, nem pelo preço. Tem de competir em patamares superiores, tem de haver diferenciação pela qualidade. Mas de nada serve ter qualidade se ela não for reconhecida.*” (Rosa Amador). Da auscultação aos cinco produtores, foi ainda expresso o desejo de transmissão aos

consumidores dos seus vinhos de se tratar de bem prazeroso, associado a um determinado estilo de vida, a ambições, a sonhos, de se o poder interpretar como uma obra de arte.

### 4.3. Benefícios

Com pouco mais de uma década de existência, os resultados dos “Douro Boys” materializam-se como se vê no quadro II, abaixo, em que os números falam por si.

Quadro II - Evolução "Douro Boys" no período 2002-2013

	Vendas <sup>(a)</sup>			Exportações <sup>(a)</sup>			EBITDA		
	2002	2013	Variação %	2002	2013	Variação %	2002	2013	Variação %
Quinta do Vallado	752	5.059	573%	81	1.524	1781%	155	2.064	1232%
Niepoort	4.470	9.184	105%	3.449	7.061	105%	1.062	2.696	154%
Quinta do Crasto	1.800	5.767	220%	694	3.451	397%	540	1.703	215%
Quinta do Vale D. Maria	550	1.620	195%	361	806	123%	125	405	224%
Quinta do Vale Meão	693	2.107	204%	145	874	503%	254	795	213%
<b>Douro Boys</b>	<b>8.265</b>	<b>23.737</b>	<b>187%</b>	<b>4.730</b>	<b>13.716</b>	<b>190%</b>	<b>2.136</b>	<b>7.663</b>	<b>259%</b>

	Preço médio por garrafa			Área de plantação (ha)			Número de colaboradores		
	2002	2013	Variação %	2002	2013	Variação %	2002	2013	Variação %
Quinta do Vallado	4,3	5,9	37%	70	120	71%	17	45	165%
Niepoort	6,9	5,2	-25%	50	69	38%	30	50	67%
Quinta do Crasto	4,3	5	16%	70	200	186%	30	40	33%
Quinta do Vale D. Maria	8	10	25%	16	45	181%	6	14	133%
Quinta do Vale Meão	7	9,2	31%	61	90	48%	11	16	45%
<b>Douro Boys</b>				<b>267</b>	<b>524</b>	<b>96%</b>	<b>94</b>	<b>165</b>	<b>76%</b>

<sup>(a)</sup> Valores expressos em milhares de Euro.

Fonte: "Douro Boys", 2014

Segundo os testemunhos recolhidos, nenhuma das empresas possui mecanismos de mensuração do impacto nas variáveis apresentadas (nomeadamente vendas, exportações e preço médio por garrafa), ou noutras afins, da pertença à associação “Douro Boys”. Apesar da referência ao facto inquestionável da existência individual ser alheia à formação e perpetuidade da rede de cooperação “Douro Boys”, é unânime a concordância que o desempenho económico de cada empresa, e do grupo, foi decisivamente alavancado. O desempenho de natureza económica é indissociável do desempenho no reconhecimento e notoriedade alcançados, que nos últimos dez anos vem somando glórias. Nesta última década são presença constante nas publicações de referência internacional da especialidade, como a Wine Spetactor, The Wine Advocate, Wine Enthusiast e Decanter; em 2008 foram galardoados pela Revista de Vinhos com o prémio de “Organização (portuguesa) vitivinícola do ano”<sup>11</sup>; e em 2012 venceram o

<sup>11</sup> <http://www.revistadevinhos.pt/arquivo-capas/?title=arquivos-de-capas&idioma=pt>

Prémio Europeu de Promoção Empresarial<sup>12</sup>, atribuído pela Comissão Europeia, que destaca projectos que implementem ideias únicas e empreendedoras na sua área de actividade e de apoio à internacionalização de PME's. Ainda a título de exemplos bem recentes, no plano internacional, a *newsletter* vínica Wine Spetactor<sup>13</sup> de Junho de 2014, após apreciação de 182 vinhos portugueses (dos quais 107 de origem na Região Demarcada do Douro e 30 dos produtores que integram a “Douro Boys”), classificou com 95 ou mais pontos (numa escala de 50 a 100 pontos), dois vinhos da Quinta do Vallado, dois da Quinta do Crasto, três vinhos da Quinta Vale D. Maria e um da Quinta do Vale Meão. Todos eles com preços entre 80 e 160 USD. São exemplos que ilustram o desenvolvimento e consolidação de uma identidade conjunta, sem perda de individualidade, e com efeito de arrastamento à Região Demarcada do Douro, bem expresso na crónica de Nancy Parole, de Dezembro de 2009<sup>14</sup>:

*“(...) a creative marketing campaign that focuses on the region's quality, tradition and modern style. The Douro Boys have been instrumental in putting their region on the world wine map. (...)”;*

ou nas palavras de Rui Falcão, colunista do jornal Público, em Outubro de 2011<sup>15</sup>:

*“(...) É todo o Douro que é promovido, é toda uma região que ganha em reconhecimento, é todo um país que ganha em imagem. Directa e indirectamente, todo o sector do vinho beneficia da acção conjunta dos Douro Boys. (...)”.*

É com alicerce nestas menções que, quando solicitados a se pronunciarem sobre o impacto da pertença à “Douro Boys” em cada empresa, e as razões de se manterem na associação, as palavras mais repetidas pelos entrevistados são prestígio e orgulho. É unânime a declaração de impossibilidade de mensuração quantitativa do impacto da pertença à “Douro Boys”, e tal ideia é apenas ponderada no que respeitar a uma superficial análise do retorno do investimento que cada um efectua nas actividades desencadeadas pelo grupo. Qualquer concretização em forma de algoritmo é menosprezada, face à supremacia da satisfação das conquistas, como as palavras de João Pires, único master sommelier da Península Ibérica, radicado em Londres há seis anos e actualmente “Head Sommelier” do restaurante Dinner by Heston Blumenthal (7ª posição no World's 50 Best Restaurants): *“Toda a gente os conhece, em qualquer sítio*

<sup>12</sup> <http://www.proder.pt/conteudo.aspx?menuid=2098>

<sup>13</sup> <http://www.winespectator.com/wines/list/id/49990>

<sup>14</sup> <http://www.intowine.com/douro-valley-portugals-best-known-wine-region>

<sup>15</sup> <http://www.publico.pt/prazeres---vinhos---cronica-de-rui-falcao/jornal/douro-boys-23168340>

*do mundo, as pessoas que estão ligadas ao mundo do vinho conhecem os “Douro Boys”.*” (João Álvares Ribeiro reproduzindo as palavras de João Pires, com quem havia almoçado no dia 30 de Julho de 2014, dia imediatamente anterior à entrevista que lhe foi realizada). Mas além do impacto da notabilidade, que se reflecte no reforço da capacidade negocial individual com distribuidores/importadores, não são descurados, pela maioria, os benefícios da partilha de custos de promoção, que permitiu o desenvolvimento de actividades que individualmente não seriam de possível concretização, nomeadamente as de âmbito internacional, da partilha de conhecimento fomentada pelo permanente e aberto fluxo de informações e contacto imediato, e privilegiado, com as cinco realidades (em particular na componente de viticultura e produção) e do efeito dinamizador na forma como cada empresa se desenvolveu na última década: *“Olhando sempre para o lado mas cooperando, sem segredos, vamos vendo o que cada um faz, querendo superar-nos a nós próprios, permanentemente. Há um desafio entre nós saudável, que é muito importante.”* (Cristiano van Zeller).

O elemento decisivo da manutenção de cada empresa na rede de cooperação “Douro Boys” reside no princípio geral do holismo de Aristóteles: o todo é maior do que a simples soma das suas partes. Ou como muito pragmaticamente refere o *pater familias* da Quinta do Vale Meão, Francisco Javier de Olazabal: *“Há muita gente que me diz: porque é que vocês fazem essas coisas, se têm o vinho todo vendido? Porque se não fizéssemos não tínhamos.”* (Luísa Olazabal reproduzindo um comentário frequente de seu pai).

#### **4.4. Integração na região**

Na auscultação aos representantes dos cinco produtores que integram a “Douro Boys”, e considerando uma das missões definidas para cada entrevista, isto é, indagar sobre o relacionamento externo com entidades do cluster da Região Demarcada do Douro, a ideia veiculada é de um cluster em funcionamento mas ainda longe da sua plenitude e da coesão que em teoria lhe está acometida. A integração da “Douro Boys” no cluster dos vinhos da região do Douro ocorreu de forma natural, e outra coisa não seria de antever já que é região com tradição em parcerias e fenómenos associativos. Frequentemente, a “Douro Boys” é solicitada a dar o testemunho sobre a sua actividade e experiência, mormente no que a processos de internacionalização e formação de redes de cooperação respeita ou opinar sobre a evolução do mercado (nacional/internacional e/ou produção/consumo), situações onde se apresenta, de acordo com as

disponibilidades, em grupo ou se faz representar por um porta-voz. As actividades diligenciadas pela “Douro Boys” concorrem com a definição de acções conjuntas proposta por Fensterseifer (2007), ou seja, acções que envolvem um grupo restrito de empresas dentro do cluster, e que servem um propósito limitado a esse grupo. No entanto, o efeito arrastamento à Região Demarcada do Douro, e até a Portugal, dessa actividade, como já ilustrado anteriormente, e a abertura ao exterior do cluster dos vinhos da região do Douro, estimula o relacionamento com agentes económicos extra-cluster, como são exemplos: (1) o projecto da estação meteorológica da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) na Quinta do Vale Meão; (2) o projecto GREENVITIS (efeitos da gestão do solo na produtividade e sustentabilidade do sistema vitivinícola duriense) protocolado entre a Quinta do Vallado, a UTAD, a Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ADVID) e o Instituto Politécnico de Bragança e (3) o projecto DNA de levantamento do mapa genético das vinhas da Quinta do Crasto, realizado em parceria com o Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP) e UTAD. Por os projectos em curso, ou os já concluídos, serem profícuos não só para os intervenientes mas para toda a comunidade vitivinícola pela transferência de conhecimento, o sentimento dos “Douro Boys” é de insuficiente colaboração, da responsabilidade da inércia e ausência de pró-actividade. A maioria dos entrevistados referiu o potencial de estudo em Portugal nas áreas do marketing e distribuição de vinhos e o enoturismo, mas carecendo de maior proximidade entre esse mundo empresarial e, em particular, as instituições de ensino superior universitário e politécnico. Mais apontaram que as colaborações até então encetadas se fazem com cada um, a título de empresa individual, com excepção da participação nos eventos da ViniPortugal (Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos), onde é rei a comodidade e praticidade: o convite à participação é um só, a mostra de vinhos é das cinco casas.

#### **4.5. Tendências**

As duas últimas questões apresentadas em cada uma das entrevistas realizadas tinham como propósito averiguar as perspectivas que os membros da “Douro Boys” e o exterior tem para a associação, ao nível da sua estrutura e das actividades a desenvolver no futuro próximo, e das tendências na formação de redes de cooperação. A primeira garantia do grupo é a continuidade da “Douro Boys”, da sua natureza informal (apenas a rever em caso de situação ou constrangimento inultrapassável) e da sua exclusividade ao

círculo circunscrito dos actuais membros. Do exterior surge o reforço, e contraponto, de que a sua continuidade está subjugada aos seus mentores: *“As empresas vão evoluindo, hoje está cá o Cristiano (van Zeller), mas amanhã não está. E não tendo personalidade jurídica, que não tem, apenas se manterá enquanto os protagonistas se mantiverem.”* (Rosa Amador). A segunda certeza é a de que, após dez anos de existência, o objectivo da formação desta rede de cooperação foi alcançado: no mercado, nacional e internacional, à Região Demarcada do Douro já lhe são associados vinhos tranquilos e de qualidade, e cada empresa tem, no presente, um património intangível a defender – as marcas próprias. Contudo, esse objectivo não pode ser negligenciado nem descurado: ainda há um vasto caminho a percorrer, em particular na valorização dos “vinhos baratos” (vinhos entrada de gama), que afirmam só ser possível por via da contínua aposta na qualidade, no permanente reforço das marcas e da imagem da região. Na última década, o número de operadores na Região Demarcada do Douro, especialmente produtores de vinho de quinta, tem vindo a crescer, o que a favorece [*“Não há nada pior para uma região que não mostrar suficiente diversidade qualitativa.”* (Cristiano van Zeller)], mas agudiza a concorrência. E nesta sequência, a criação de uma marca comercial massiva Douro Boys, está, por agora, fora do campo das hipóteses: tal implicaria uma certa canibalização de cada uma das cinco casas e é contrária à essência dos “Douro Boys”, pois acarretaria perdas de autonomia e identidade: *“A “Douro Boys” já é marca, mas não de produto vinho, pois isso iria adulterar a identidade de cada um.”* (Catarina Santos).

O actual desafio reside na definição de um novo *“mission statement”*: a fórmula utilizada até aqui foi válida, e validada, para um horizonte temporal e uma envolvente em concreto. Face às mutações urge a sua reapreciação, antes do seu vazio. E se o conceito de cooperação, no caso, pode ser perpetuado, como exclama Dirk Niepoort *“Unidos venceremos!”*, uma forma indistinta de a “Douro Boys” se posicionar no mercado e de transmitir os seus valores aos “clientes” toma o lugar-comum. Em reforço desta reapreciação está também o retrato de cada uma das empresas: a comparabilidade existente no ano de formação da rede de cooperação é distinta daquela que no presente se possa fazer e tal compromete o modelo de promoção prosseguido até então.

No que respeita à formulação de tendências na formação de redes de cooperação no cenário nacional, e o efeito inspirador da “Douro Boys”, foram enumeradas algumas iniciativas recentes como a Lisbon Family Vineyards, os Young Winemakers of Portugal, os Local Handcrafted Wines, os Vidigueira Wine Lands, as Portugal Wine

Ladies e ainda o caso da Independent Winegrowers Association que partilha com a “Douro Boys” igual número de anos de existência. O efeito inspirador da “Douro Boys” lê-se nas palavras de Reto Frank Jörg, director geral da Quinta do Quetzal, sobre os Vidigueira Wine Lands, em Novembro de 2013<sup>16</sup>:

*“O conceito será tal e qual o dos Douro Boys. É o único modelo que funciona em Portugal. Eles são uma referência, um exemplo. Se conseguirmos fazer o que eles fazem estaremos de parabéns.”*

e nas palavras de Ana Cristina Marques, jornalista do jornal Observador em “O segredo de um bom vinho está na família”, de Agosto de 2014, sobre os Lisbon Family Vineyards<sup>17</sup>:

*“(...) Lisbon Family Vineyards, uma espécie de Douro Boys à la capital mas cuja produção vinícola tem menor expressão.”*

Apesar dos créditos obtidos pelo sucesso da “Douro Boys”, o sentimento dos cinco produtores que a integram é também de responsabilidade, pois é sua convicção de que a sustentabilidade da “Douro Boys” assenta na confiança, confiança essa que lhes é inerente pelas relações familiares e de amizade, e no que diz respeito a redes de cooperação entre produtores de regiões vitivinícolas diversas são colocadas reservas, atendendo às dificuldades no controlo em como cada um é percebido e reafirmando que a promoção dos vinhos deverá seguir a cadência marca/região/país.

#### **4.6. Discussão dos resultados**

O presente estudo de caso, a formação de uma rede de cooperação informal no sector vitivinícola, corrobora a ideia de que em mercados muito segmentados, muito competitivos, com elevada diferenciação de produto e proliferação de marcas, como o do vinho, a cooperação mais do que desejável assume um papel de necessidade, e os benefícios que lhe estão associados, independentemente da tipologia ou natureza da rede, determinam que seja entendida como uma actividade da empresa e factor a integrar na definição da sua estratégia de negócio (Alves *et al.*, 2004).

Em concordância com o referido por Brito e Silva (2009), o que a “Douro Boys” também expõe é que a criação (e desenvolvimento) de relações de cooperação não

---

<sup>16</sup> [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/agricultura/vinho/detalhe/os\\_douro\\_boys\\_da\\_vidigueira\\_vao\\_vender\\_parte\\_do\\_alentejo.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/agricultura/vinho/detalhe/os_douro_boys_da_vidigueira_vao_vender_parte_do_alentejo.html)

<sup>17</sup> <http://observador.pt/especiais/o-segredo-de-um-bom-vinho-esta-na-familia/>

requer um alto grau de formalização, e que uma relação de cooperação informal pode assumir um carácter tão estável e duradouro como a de uma relação de cooperação formal. Importa a solidez do seu vínculo informal - a confiança (e tem de existir sempre um vínculo) e a consensualidade/unanimidade do seu objectivo. Nas actividades desenvolvidas por redes de cooperação informais, pela sua índole mais aleatória, envolvimento directo daqueles que detêm as responsabilidades cimeiras nas empresas, influência de acções individuais e ausência de planeamento depauperante, a confiança exerce um papel muito mais pertinente.

O sector vitivinícola português, à semelhança do europeu, apresenta uma estrutura profundamente baseada na importância atribuída ao território e às Denominações de Origem, que afecta a formação de redes de cooperação, pelo constrangimento da monitorização de externalidades negativas. Na “Douro Boys” esse constrangimento foi ultrapassado já que a reputação colectiva é assumida pelo grupo como um permanente desafio de superação: a qualidade e a imagem/marca sempre e para sempre uma constante a elevar.

O móbil da formação desta rede de cooperação foi a criação/desenvolvimento de marca própria em par com a conquista do mercado nacional e internacional e o reconhecimento da origem. A interacção destas empresas com um objectivo estratégico comum, com partilha de recursos e coordenação de actividades, alicerçada no factor confiança aportado pelas relações familiares e de amizade, determinou a formação desta rede de cooperação no propósito da criação de vantagens competitivas. E no sector vitivinícola, ter vantagem competitiva é, do lado da procura, ter reconhecimento da qualidade do produto ou da sua imagem/marca, e do lado da oferta, capacidade de se apropriar e fazer valer desse reconhecimento.

O relacionamento de proximidade na rede (proximidade não necessariamente geográfica) também propicia o franco acesso à diversidade de conhecimento, troca de experiências, “segredos”, dicas e opiniões, não só intra-rede mas numa outra mais alargada por via da *network* de cada um, e esta partilha de informação pode influenciar métodos de produção ou enológicos e o subsequente sucesso/insucesso no mercado de um produto. Neste âmbito, as redes de cooperação informal, pela sua própria natureza

informal, são instigadoras desta partilha, pela segurança, conforto e confiança que lhe está subjacente.

## 5. Conclusões

### 5.1. Sumário

A presente pesquisa pretende contribuir para um conhecimento mais pormenorizado do porquê da formação de redes de cooperação informais no sector vitivinícola português, identificar os determinantes da formação dessa tipologia de redes, e compreender os factores subjacentes ao seu sucesso.

O trabalho iniciou-se com uma ampla revisão de literatura sobre os conceitos de perfil do consumidor de vinho, clusters e distritos industriais e redes de cooperação. A selecção deste referencial teórico foi-o em razão da averiguação da correlação destes conceitos com os dados empíricos, práticas e essência da “Douro Boys” e extrapolação ao sector.

Da revisão de literatura sobre o conceito de perfil do consumidor de vinho, a ideia basilar que se retira é que, sendo o vinho um produto experimental, com inúmeros atributos intrínsecos e extrínsecos, a escolha, e decisão de compra, dos seus consumidores é mais complexa quando comparada com outros produtos agro-alimentares, e a Denominação de Origem (atributo intrínseco chancela de singularidade e qualidade) é o factor dominante no processo decisional. Mais, estratégias de diferenciação pelo preço implicam que o consumidor seja conhecedor dos atributos intrínsecos e extrínsecos do produto vinho, por forma a aceitarem (e perceberem) as suas diferentes valorações.

Sobre os conceitos de clusters e distritos industriais, da teoria retêm-se a concordância sobre os potenciais benefícios para as empresas, decorrentes do conhecimento, inovação e desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, na pertença a um determinado cluster ou distrito industrial.

No que respeita às redes de cooperação, o ensinamento supremo é o da cooperação como necessidade (isto é, um mais além do que o “simples” desejo), nomeadamente em mercados muito segmentados e altamente competitivos, com elevada diferenciação de produto e proliferação de marcas, como o do vinho, assumindo o papel de actividade da empresa e factor a considerar na definição das estratégias de negócio, estando a sua tipologia dependente das características e perfil dos seus membros. Outro ensinamento é que a criação e desenvolvimento de relações de cooperação não requer um alto grau de formalização, mas importa o consenso do seu objectivo e a solidez do seu vínculo, que nas redes de cooperação informal se centra na confiança.

## 5.2. Contribuições práticas e teóricas da pesquisa

Adoptado que foi o método de investigação estudo de caso, metodologia qualitativa, a presente pesquisa concretizou-se na rede de cooperação informal “Douro Boys”.

Após os procedimentos de revisão de literatura, tal como já referido anteriormente, foram identificadas as seguintes questões de investigação:

- Porquê a criação da associação informal “Douro Boys” (génese e fundamentação)?
- Como é medido o impacto da pertença à associação na competitividade empresarial individual de cada associado?
- Que perspectivas para o futuro da associação? (na óptica da sua continuidade e tendências)

sendo a última decorrente já da análise de dados.

A “Douro Boys” é, em facto, uma rede de cooperação informal entre cinco produtores de vinho da Região Demarcada do Douro: Quinta do Vallado, Niepoort Vinhos, Quinta do Crasto, Quinta Vale D. Maria e Quinta do Vale Meão, ou mais especificamente, entre João Álvares Ribeiro/Francisco Ferreira (da Quinta do Vallado), Dirk Niepoort (da Niepoort Vinhos), Tomás e Miguel Roquette (da Quinta do Crasto), Cristiano van Zeller (da Quinta Vale D. Maria) e Francisco Olazabal (da Quinta do Vale Meão). A referência às individualidades, aos representantes de cada empresa, importa, pois é neles, nos seus relacionamentos (amizade e familiar) e nas suas personalidades, que se cimenta esta associação. Apesar de radical, das entrevistas realizadas a cada um, e de opinião complementar expressa por outrem, a conclusão que se retira é de que esta rede de cooperação é este grupo de pessoas, sem alternativa de substituição de qualquer um deles (em virtude dos relacionamentos pessoais), e que a sua sobrevivência e continuidade é dependente deste singular enlace. Trata-se de uma cooperação que se alimenta de história: da história do Douro e da história das quatro quintas e da Niepoort Vinhos e das vivências dos que a representam, e que em termos práticos resulta positivamente fruto da criatividade de Dirk Niepoort, dos sonhos de Cristiano van Zeller e da organização da Quinta do Vallado, da Quinta do Crasto e da Quinta do Vale Meão. Ou, e extrapolando de uma descrição do Douro Boys Cuvée<sup>18</sup>, vinho produzido conjuntamente aquando das comemorações dos dez anos desta rede de cooperação:

---

<sup>18</sup> <http://www.garrafeiranacional.com/2011-douro-boys-cuvee-tinto-magnum-1-5-litros.html>

*“O Douro Boys Cuvée une todas as virtudes das cinco quintas: a elegância estruturada do Vallado, o frescor intransigente da Niepoort, a fruta encantadora do Crasto, a mineralidade aristocrática do Vale D. Maria, e o corpo encantador de Meão.”*

Em resumo, a génese da “Douro Boys” são estes amigos.

O porquê da sua criação, ou a fundamentação de terem informalmente formalizado o que desde há anos vinham partilhando (relações pessoais, conhecimento, experiências, segredos e desafios) assenta numa mescla de factores estruturais e conjunturais: os mentores destes cinco projectos individuais de produção de vinho Douro DOC (iniciados na década de 90, sendo o mais tardio a Quinta do Vale Meão em 1999), em 2002 (data formal da criação da “Douro Boys”) tinham perfeito discernimento sobre a sua dimensão individual e importância de crescimento sustentável, da necessidade de fazer notabilizar a Região Demarcada do Douro na produção de vinhos tranquilos Douro DOC e do desafio da criação de marcas próprias. À confiança associaram-se os objectivos comuns, a partilha de recursos (entre outros, o orçamento das actividades igualmente repartido pelos cinco) e a coordenação de actividades (pela mão de Dorli Murh, então casada com Dirk Niepoort e CEO da Wine&Partners, agência de relações públicas e promoção com especialidade no mercado vinícola), elementos instigadores da formação de redes de cooperação, a que, no caso em apreço, ainda se adiciona o envolvimento directo daqueles que detêm as responsabilidades cimeiras em cada empresa. Paulatinamente, a cada sucesso, a cada pequena vitória, de conjunto mas também individual, a confiança foi sendo mais e mais reforçada, a confiança nos elos da parceria e a confiança na estratégia, e inerentes actividades, desenvolvida. Ou seja, o somatório de pequenas conquistas instiga ao desenvolvimento de regras de cooperação: conhecer os pares conduz à confiança, a confiança leva à estabilidade e consistência da natureza da relação, estas a uma aberta e mais profícua partilha de informação e/ou conhecimento e de recursos, e os benefícios das acções conjuntas ao intensificar do compromisso com a parceria. E assim sucessivamente, em cadeia, com a confiança como eixo motor.

A segunda questão de investigação, medição do impacto da pertença à “Douro Boys” na competitividade empresarial individual de cada membro, foi, na óptica de uma mensuração quantitativa, determinantemente refutada pelos cinco produtores entrevistados. Contudo, a medição de natureza qualitativa, além de possível é evidenciada nas inúmeras referências nas publicações de referência nacionais e internacionais da especialidade, nos prémios individuais e de grupo conquistados, no

exemplo da “Douro Boys” como modelo a seguir sugerido por outras iniciativas de cooperação afins. Na evolução que os “Douro Boys” apresentam, no período 2002 – 2013, em variáveis de desempenho económico como volume de produção, vendas, exportações ou preço médio por garrafa, o desempenho no reconhecimento das marcas próprias é-lhe inerente, ou seja, a estratégia de promoção desenvolvida pelo e para o conjunto “Douro Boys”, uma aposta em praticas de marketing e vendas sem desfocar das características do produto e da qualidade percebida pelos consumidores, associada à segmentação primeira baseada no atributo intrínsecos dos seus vinhos, a região de origem Douro, traduziu-se numa forma de sucesso em criar/adicionar valor ao produto. Isto é, o impacto positivo na competitividade destas empresas, no que respeita à criação/poder de marcas (individuais e, ponderável, de conjunto) é indiscutível, assim como são indiscutíveis as vantagens competitivas que lhes advêm do reconhecimento internacional da qualidade e da apropriação colectiva do factor diferenciador baseado no atributo intrínseco região de origem, um dos mais importantes e decisivos critérios de selecção de vinhos. Discorrendo sobre a competitividade empresarial dos “Douro Boys”, a ausência de referência à competitividade regional seria uma lacuna, mais não houvesse, pela tão só designação desta rede de cooperação e o identificador geográfico que incorpora. Se os “Douro Boys” evoluíram, a Região Demarcada do Douro, nos últimos trinta anos também soma alterações. Outrora célebre, quase em exclusivo, pelo vinho do Porto (de notar que foi só nos anos 50 que o reverenciado vinho Barca Velha - SOGRAPE Vinhos - começou a ser produzido), foi na década de 80 que as transformações na região despoletaram, em virtude da entrada de Portugal na, então, Comunidade Económica Europeia. Transformações no plantio, nos processos de vinificação e enológicos, nas estruturas fundiárias, entre outros, a que as contribuições financeiras dos fundos estruturais europeus (ainda hoje com significado na região: todas as empresas dos “Douro Boys” são seus utilizadores em matéria de investimentos na produção, infra-estruturas e investigação) e o desenvolvimento da tecnologia, ciência e investigação não são alheios. Estas transformações são vulgarmente apelidadas de “Revolução do Douro” e os cinco projectos de produção de vinho Douro DOC dos “Douro Boys” são exemplos de materialização dessa “revolução”. Do cenário institucional regional da actualidade, diz António Barreto (2014:273):

*“O panorama institucional da região é desolador. Com o Estado relativamente desinteressado há décadas, com a Casa do Douro em declínio, com as cooperativas quase todas falidas e com uma concentração empresarial excessiva, é difícil encontrar*

*como e quem seja capaz de realizar equilíbrios sociais e económicos, promover o produto internacionalmente, defender garantias e qualidade, prevenir crises (como tantas houve durante três séculos...), investigar, desenvolver a ciência e a técnica e assegurar a extensão e a informação aos agricultores.”*

a quem, não contrariando, se propõe os “Douro Boys” como exemplo daquele quem e do como, na capacidade de promoção do produto Douro DOC, nacional e internacionalmente, e com efeito de arrastamento à Região Demarcada do Douro (saliente-se novamente o entendimento individual destes cinco produtores, de que a promoção dos vinhos deverá seguir a sequência marca/região/país), na defesa da qualidade do produto alicerçada no factor região de origem e no empenho na investigação, ciência e tecnologia ao serviço da região (em exemplo, a mais recente delas, em 12 de Junho de 2014, a sessão de campo: “Mecanização da vinha de encosta”, promovida pela Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense para os seus associados, e realizada na Quinta do Vale Meão com a presença de investigadores da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e da Universidade do Porto). Pudesse cada conjunto de cinco produtores da Região Demarcada do Douro projectar este nome além-fronteiras, tal como os “Douro Boys” o fizeram nestes dez anos, e a competitividade regional quiçá poderia sair um pouco da sombra dos permanentes constrangimentos com o elevado custo de produção e a reduzida produtividade por hectare.

A última das questões de investigação: que futuro para a “Douro Boys”? determinou um exercício de averiguação das perspectivas futuras que os membros têm para a “Douro Boys”, quer a nível da sua estrutura quer de actividades a desenvolver, e das que são intuídas pelo exterior, e ainda uma avaliação do seu exercício de influência na formação de redes de cooperação. Se a continuidade da “Douro Boys” não é questionável, assim como a imutabilidade dos seus membros (nas afirmações dos próprios), o “*mission statement*” da “Douro Boys” está sob reflexão e discussão. Após dez anos de actividades, e com o objectivo da formação desta rede de cooperação alcançado, ainda que sem atingir o pleno (se é que tal é possível definir), cada empresa detém agora um património intangível a preservar: o poder da marca própria. E se genericamente se pode afirmar o crescimento de todas elas, cada uma teve o seu percurso singular e cada caracterização individual é hoje distinta da apresentada em 2002 (recursos humanos, produção, investimento, infra estruturas), o que gera diferentes objectivos individuais e

maior dificuldade de concertação num objectivo comum. Até o princípio da igualdade na repartição do orçamento das actividades anuais pode vir a sofrer reafectações.

Não tendo cada uma das individualidades trabalho acrescido face ao desempenhado no momento da criação da “Douro Boys”, a disponibilidade de tempo é agora mais limitada, fruto das inúmeras solicitações a que são sujeitos a título individual. O empenho, por escassez de tempo, na parceria esmorece e esta requer um diferente esforço na coordenação e organização.

Também a estratégia de promoção, delineada e implementada até então, se há dez anos primou pela diferença, pelo carácter inovador de apresentação aos mercados, no presente é fórmula corrente e de uso recorrente (até exaustivo, porque não dizê-lo). Efectivamente, o modelo organizacional e as actividades desenvolvidas pela “Douro Boys” são de fácil replicabilidade, como se ilustrou pelas iniciativas recentes que surgiram no cenário nacional (veja-se a recente Lisbon Family Vinewards), apesar da irreplicável do relacionamento entre os seus membros, factor resolutivo no seu sucesso e continuidade. E, em conformidade, a manutenção da estratégia prosseguida guiá-los-á ao vazio, e se em linhas anteriores se sublinhou a importância do somatório de pequenas vitórias, dos benefícios das acções conjuntas conduzirem ao intensificar do compromisso com a parceria, o inverso também é verdadeiro. É, no entanto, importante referir que, da auscultação aos cinco produtores, e enumeradas que estão as fragilidades da “Douro Boys”, não foi percebido qualquer indício de comportamentos oportunistas no seio do grupo, frequentemente associados a acções conjuntas (Fensterseifer, 2007).

Nota final: a “Douro Boys”, rede de cooperação informal, demonstra o relevo das relações pessoais e da confiança como factor determinístico, aglutinador e potenciador dos compromissos de parcerias, da importância do envolvimento directo daqueles que desempenham o papel principal nas partilhas, sem nunca esquecer o concertado objectivo, numa cooperação inter-organizacional de sucesso.

A “Douro Boys” confirma a natureza decisiva do atributo região de origem como critério de segmentação de mercado, por ser igualmente critério de selecção na escolha do consumidor de vinhos, em particular em sectores que apresentem uma estrutura baseada na importância do território como é o caso dos países do “Velho Mundo”.

O caso “Douro Boys” contraria a ideia comum de que a cooperação formal tende a ser mais visível do que a cooperação informal: importa a definição da estratégia, a sua

implementação, coordenação e acompanhamento e a reflexão crítica sobre o seu ciclo de vida pois não goza da perenidade.

O sector vitivinícola português é um sector com uma dupla organização: a viticultura e a produção vinícola e com história de fenómenos associativos: comissões vitivinícolas, associações de produtores, associações de empresas comercializadoras de vinho, grémios ou adegas cooperativas são alguns exemplos. O ponto comum de todas estas iniciativas é o entendimento da cooperação como forma de obter resultados superiores aos que seriam alcançados individualmente, criar e potenciar sinergias decorrentes da união esforços e da partilha de recursos, em reduto, fomentar a competitividade.

E se na teoria, a tipificação das redes de cooperação com base na sua estrutura organizacional (informal, flexível ou formal) não é novidade, a realidade demonstra que a formação de redes de cooperação informal no sector vitivinícola português ainda dá os seus primeiros passos, ou pelo menos no que à sua visibilidade diz respeito. Apesar da sua natureza informal, também as redes de cooperação informal estão sujeitas a um vínculo, que não assenta em obrigações contratuais, hierarquias ou estruturas de controlo, mas sim em algo indelével: a confiança. E reconhecida que seja, por todos os membros da rede, a confiança como factor que cimenta a relação, é lícito dizer que esta tipologia, igualmente permite o desenvolvimento de actividades conjuntas sem perda da identidade de cada um dos intervenientes, como é o caso de uma estratégia de promoção conjunta com reforço da imagem/marca individual, tal como a prosseguida pelos “Douro Boys” (equilíbrio entre concorrência e cooperação).

Um outro contributo de relevo deste estudo de caso é o entender a cooperação como algo em permanente evolução e não estático, isto é, a confiança leva à estabilidade e consistência da natureza da relação, estas potenciam a partilha de informação/conhecimento/recursos e os benefícios das acções conjuntas intensificam o compromisso e a orientação de longo prazo.

O último contributo prático desta pesquisa é a confirmação de que, independentemente da tipologia da rede de cooperação, a cooperação entre empresas apenas se desencadeia se existir um objectivo comum e que acarrete mais-valias para cada um individualmente (podendo ser distintas entre eles) e mais, se for claro para todos os membros da rede a impossibilidade de atingir aquele objectivo pela via individual.

### **5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura**

O presente trabalho decorre de uma análise exploratória e daí lhe advêm as principais limitações. A presença de informação e depoimentos de outros elementos do cluster dos vinhos da região do Douro, viticultores, produtores de vinhos, empresas de comercialização, instituições públicas e universidades ou organizações de I&D, com perspectivas obviamente distintas, exerceria um reforço conclusivo mais abrangente e consistente.

Para futuras investigações sugere-se que sejam realizados estudos comparativos com outras redes de cooperação informal no sector, quer a nível nacional quer a nível internacional, mormente no campo internacional com paralelismo entre países do “Novo Mundo” e do “Velho Mundo”, por se saber serem distintos os modelos de produção e as estratégias comerciais. Uma outra sugestão de investigação baseia-se no reconhecimento da relação entre os clusters do vinho e os do turismo e da restauração, resultando numa pesquisa integradora mas de interesse para reconhecimento das dinâmicas e potenciais de desenvolvimento.

## Bibliografia

AESBUC (Associação para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica) (2003). Estudo do consumidor português de vinhos, Universidade Católica Portuguesa.

Alves, J., Marques, M. e Saur, I. (2004). O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projecto “Casa do Futuro”. **Estudos Regionais**, APDR, 6, pp. 27-43.

Barco, E. (2002). El Rioga en el mundo. Cuaderno de Campo, Gobierno de La Rioja - Consejería de Agricultura y Desarrollo Económico N.º 23, pp. 5-13.

Barco, E. (2006). Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. Cuaderno de Campo, Gobierno de La Rioja - Consejería de Agricultura y Desarrollo Económico, N.º 34, pp. 12-16.

Barreto, A. (2014). **Douro – Rio, Gente e Vinho**. Editora Relógio d’Água, Lisboa.

Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. **International Institute for Labour Studies**, Geneva, pp. 37-51.

Bernabéu, R., Olmeda, M., e Díaz, M. (2005). Estructura de preferencias de los consumidores de vino y actitudes hacia los vinos con Denominación de Origen. El caso de Castilla-La Mancha. **Economía Agraria y Recursos Naturales**, Vol. 5, pp. 57-80.

Brito, C. e Silva, S. C. (2009). When trust becomes the fourth “C” of cooperation. **The Marketing Review**, Vol. 9, Nº 4, pp. 289-299.

Caffagi, F e Iamiceli, P. (2011). Inter-firm Networks in the European Wine Industry. **American Association of Wine Economists**, Working paper nº 77.

Caldas, J. e Rebelo, J. (2013). Portuguese wine ratings: An old product, a new assessment. **Wine Economics and Policy**, <http://dx.doi.org/10.1016/j.wep.2013.11.004> em 16/10/2013.

Chaney, I. M. (2000). External search effort for wine. **International Journal of Wine Marketing**, 12(2), pp. 5-21.

Ditter, J. G. (2005). Reforming the French Wine Industry: Could Clusters Work? **Cahiers du Ceren**, N.º 13, pp. 39-54.

Espírito Santo Reserch (BES Reserch) (2009). Reserch Sectorial – O sector do vinho em Portugal. Maio de 2009. (em <http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=f29724ba-f0c1-4409-b8da-0d5c7dc54f23> consultado em 11.10.2013).

Fensterseifer, J. E. (2007). The emerging Brazilian wine industry: Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 19, Iss: 3, pp. 187 – 206.

Fensterseifer, J. E., e Rastoin, J.-L. (2013). Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 25 Iss: 4, pp. 267 – 284.

Fonte, B. (2001). **Dicionário dos mais ilustres Transmontanos e Alto Durienses - Vol. II**. Editora Cidade Berço, Guimarães.

Freitas Santos, J. e Cadima Ribeiro, J. (2008). “Portuguese quality wine and the region of origin effect: consumers’ and retailers’ perceptions”. **Onometrica**, Vol. 1 No. 1, pp. 21-39.

Freitas Santos, J. e Cadima Ribeiro, J. (2012). The Portuguese online wine buying consumer: Characteristics, motivations and behavior. **EuroMed Journal of Business**, Vol. 7 Iss: 3, pp.294 – 31.

Gil, J., e Sánchez, M. (1997). Consumer preferences for wine attributes: A conjoint approach. **British Food Journal**, 99(1), pp. 3–11.

Giuliani, E. (2013). Clusters, networks and firms' product success: an empirical study. **Management Decision**, Vol. 51 Iss: 6, pp. 1135 – 1160.

Giuliani, E. e Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. **Research Policy**, Vol. 34, pp. 47-68.

Hollebeek, L., Jaeger, S., Brodie, R. e Balemi, A. (2007). The influence of involvement on purchase intention for new world wine. **Food Quality and Preference**, 18, pp. 1033–1049.

INE (2013). Estatísticas sectoriais. Retirado de <http://www.ine.pt> em 03.05.2014.

Inham, L., Ferreira, J., Marques C. e Rebelo, J. (2013). Paradoxo de inovação no cluster do vinho: o caso da Região Demarcada do Douro. **RAE São Paulo**, Vol. 53(3), pp. 256-271.

IVDP (2012). Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto – Estatística Geral 2011. Retirado de <http://www.ivdp.pt> em 03.12.2013.

IVDP (2013). Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto – Estatística Geral 2012. Retirado de <http://www.ivdp.pt> em 03.12.2013.

IVDP (2014). Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto – Estatística Geral 2013. Retirado de <http://www.ivdp.pt> em 03.05.2014.

IVV (2013). Anuário digital 2010/2011 - Vinhos e Aguardentes de Portugal. Retirado de <http://www.ivv.min-agricultura.pt> em 22.10.2013.

IVV (2014). Anuário digital 2012/2013 - Vinhos e Aguardentes de Portugal. Retirado de <http://www.ivv.min-agricultura.pt> em 08.06.2014.

Jornal Oficial da Comunidade Europeia (2008). Regulamento (CE) n.º479/2008 de 29 de Abril de 2008 (em [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/160031\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/160031_pt.htm) consultado em 07.11.2013).

King, E., Johnson, T., Bastian, S., Osidacz, P. e Francis, I. (2012). Consumer liking of white wines: segmentation using self-reported wine liking and wine knowledge. **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 24 Iss: 1, pp.33 – 46.

Larreina, M., Gómes-Bezares, F. e Aguado R. (2008). Beyond the Cluster: How Wine Drives Regional Economy to Success: Oenopolis, the case of Rioja. **International Journal of Wine Business Research**, 20(2), pp. 153-170.

Lockshin, L., Wade, J., d’Hauteville, F., e Perrouty, J. P. (2006). Using simulations from discrete choice experiments to measure consumer sensitivity to brand, region, price, and awards in wine choice. **Food Quality and Preference**, 17, pp. 166–178.

Loureiro, N., e Fernandes, P. (2011). O Posicionamento da Marca Vinho do Porto no Panorama Nacional. Proceedings of Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (Gestão de Bens Comuns e Desenvolvimento Regional Sustentável - 17º Congresso da APDR e 5º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza, 29 de Junho a 2 de Julho), Bragança - Zamora.

Lourenço, A. e Casarosa, F. (2011). Inter-firm Networks in the Portuguese wine industry: the case of the Douro Region in Inter-firm Networks in European Wine Industry. **American Association of Wine Economists**, Working paper n° 77.

Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas (2007). Vitivinicultura – Diagnóstico Sectorial. Gabinete de Planeamento e de Políticas (em <http://www.isa.utl.pt/files/pub/destaques/diagnosticos/index.html> consultado em 11.10.2013).

Molina-Morales, F.X. e Martínez-Fernández, M.T. (2003). The impact of industrial district affiliation on firm value creation. **European Planning Studies**, Vol. 11, pp. 155-70.

Monitor Group (2003). **Resumo de competitividade do cluster e introdução a campanhas de acção**. ViniPortugal, Lisboa.

Morrison, A. e Rabellotti, R. (2009). Knowledge and Information Networks in an Italian Wine Cluster. **European and Planning Studies**, Vol. 17 (7), pp. 983-1006.

Mueller, R. e Sumner, D. (2006). Clusters of grapes and wine. Presented at the Third International Wine Business Research Conference, Montpellier, France, July 6-8.

Muhr, D. e Rebelo, J. (2012). Innovation in Wine SMEs: The Portuguese Douro Boys. **American Association of Wine Economists**, Working paper n° 84.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE), (1999). **Boosting Innovation: The Cluster Approach**. Paris.

OIV (2013). Statistical Report on World Vitiviniculture 2013. Retirado de <http://www.oiv.int/oiv/info/enconjoncture> em 30.10.2013.

OIV (2014). State of the Vitiviniculture World Market – May 2014. Retirado de <http://www.oiv.int/oiv/info/enconjoncture> em 09.06.2014.

Oliveira-Brochado, A. (2013). Planear globalmente, conhecer localmente. Os estudos de mercado num contexto global. **Gestão e Estratégia. Desafios da Globalização**, Vol. 2, pp. 187 - 230, Escolar Editora, Lisboa.

Panzone, L. e Simões, O. (2009). The Importance of Regional and Local Origin in the Choice of Wine: Hedonic Models of Portuguese Wines in Portugal. **Journal of Wine Research**, 20:1, pp. 27-44.

Pérez-Magariño, S., Ortega-Heras, M., e González-Sanjosé, M. (2010). Wine consumption habits and consumer preferences between wines aged in barrels or with chips. **Journal of the Science of Food and Agriculture**, Vol. 91, pp. 943–949.

Porter, M. (1994). **Construir as vantagens competitivas de Portugal**. Monitor Company, Cedintec, Lisbon.

Porter, Michael E. (1998). Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, N.º 76 (Nov.-Dec.), pp. 77-90.

Porter, Michael E. (2000). Clusters and competition. Oxford handbook of economic geography. **Oxford University Press**, pp. 197-20.

Rebelo, J. e Caldas, J. (2011). The Douro Wine Region: A cluster approach. **American Association of Wine Economists**, Working paper n.º 83.

Rebelo, J., Caldas, J. e Matulich, S. (2010). Performance of Traditional Cooperatives: the Portuguese Douro Wine Cooperatives. **Economía Agraria e Recursos Naturales**, Vol. 10, pp. 143-158.

Remaud, H. e Courdec, J.-P. (2006). Wine Business Practices: A New versus Old Wine World Perspective. **Agribusiness**, Vol. 22(3), pp. 4015-416.

Santos, J. e Ribeiro, J. (2012). Estratégias empresariais de base territorial: o caso Symington e a produção de vinho do Porto. **Desenvolvimento Regional em Debate**, N.º 1(2), pp. 134-155.

Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **Journal of Development Studies**, Vol. 31 N. 4, pp. 529-566.

Sequeira, T. and Dinis, F. (2011). Desenvolvimento e território: o caso do cluster do vinho do Porto. **Estudos Regionais**, APDR, 25/26, pp. 95-106.

Spielmann, N. e Gélinas-Chebat, C. (2012). Terroir? That's not how I would describe it. **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 24, Iss: 4, pp.254 – 270.

Yin, R.K. (2009). **Case study research: design and methods**, 4<sup>th</sup> ed.:1-96. Applied social research methods, Vol. 5, Sage Publications, Inc..

Outras consultas

“Douro Boys”

Douro Boys: <http://www.douroboys.com/>

Niepoort Vinhos: <http://www.niepoort-vinhos.com/pt/>

Quinta do Crasto: <http://www.quintadocrasto.pt/>

Quinta do Vale D. Maria: <http://www.quintavaledonamaria.com/>

Quinta do Vale Meão: <http://www.quintadovalemeao.pt/>

Quinta do Vallado: <http://www.quintadovallado.com/>

Periódicos (jornais e revistas)

Decanter: <http://www.decanter.com/>

Essência do Vinho: <http://www.essenciadovinho.com/>

Gourmet Traveller Wine: <http://www.gourmettraveller.com.au/gt-wine/>

Jancis Robinson: <http://www.jancisrobinson.com/>

Jornal de Negócios: <http://www.jornaldenegocios.pt/>

Jornal Público: <http://www.publico.pt/>

Observador: <http://observador.pt/>

Revista de Vinhos: <http://www.revistadevinhos.pt/>

The Wine Advocate: <https://www.erobertparker.com/>

Wine Enthusiast: <http://www.wineenthusiast.com/>

Wine Spectator: <http://www.winespectator.com/>

Blogs

A Good Nose: <http://www.agoodnose.com/>

Maria João de Almeida: <http://mariajoaodealmeida.clix.pt/>

The Wine Economist: <http://wineeconomist.com/>

The World of Fine Wine: <http://www.worldoffinewine.com/>

Redes de cooperação

Baga Friends: <https://www.facebook.com/BagaFriends/timeline>

Independent Winegrowers Association: <http://www.iwa.pt/>

Lisbon Family Vineyards: <https://www.facebook.com/lisbonfamilyvineyards/info>

Local Handcrafted Wines: <http://www.lhwines.pt/en/index.php>

Primum Familiae Vini: <http://www.pfv.org/en/>

Young Winemakers of Portugal: <http://youngwinemakersofportugal.com/>

### Organizações institucionais

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - Aicep Portugal Global:

<http://www.portugalglobal.pt/EN/Pages/Index.aspx>

Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos – ViniPortugal:

<http://www.viniportugal.pt/>

Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ADVID):

<http://www.advid.pt/>

Casa do Douro: <http://www.ivdp.pt/pagina.asp?idioma=0&codPag=52&>

Estrutura de Missão Para a Região Demarcada do Douro: <http://www.ccdn.pt/pt/regiao-do-norte/estrutura-de-missao-do-douro/apresentacao/>

Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP): [http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap\\_publico](http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico)

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO):

<http://whc.unesco.org/>

Wine in Moderation: <http://www.wineinmoderation.eu/>

### Empresas

Active Brands: <http://www.activebrands.pt/>

Garrafeira de Campo de Ourique: <http://garrafeiracampodeourique.blogspot.pt/>

Garrafeira Nacional: <http://www.garrafeiranacional.com/>

PrimeDrinks: <http://www.primedrinks.pt/>

Sogevinus Fine Wine: <http://www.sogevinus.com/>

Wine&Partners: <http://www.wine-partners.at/en/>

**Anexos**

Índice de anexos	
Anexo 1 – Diagnóstico do sector.....	69
Cenário mundial.....	71
Cenário nacional.....	75
Cenário regional.....	83
Anexo 2 – Guiões das entrevistas.....	89
Guião da entrevista – “Douro Boys”.....	91
Guião da entrevista – Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ADVID).....	95
Guião da entrevista – PrimeDrinks.....	99
Consentimento informado.....	103
Anexo 3 – Sumário das entrevistas realizadas.....	105

**Anexo 1 – Diagnóstico do sector**

## Cenário mundial

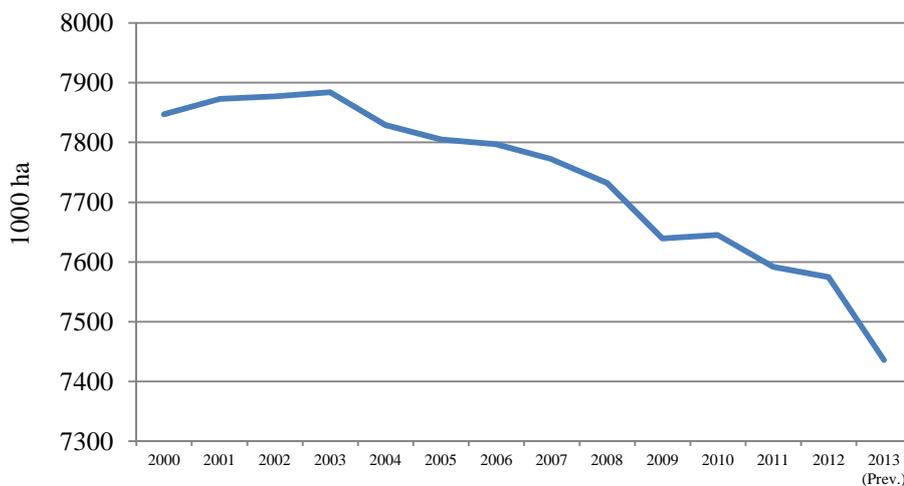
A caracterização que a seguir se apresenta do sector vitivinícola a nível mundial tem como fonte de dados as publicações da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). A OIV é um organismo intergovernamental de informação científica e técnica, com reconhecida competência.

As publicações de referência utilizadas são as que apresentam informação mais actual: o relatório anual de estatísticas sobre a situação da vitivinicultura mundial em 2012 (Statistical Report on World Vitiviniculture 2013) publicado em 2013, e as notas de conjuntura publicadas em Outubro de 2013 e Março de 2014 (actualização de informação com carácter previsional).

### 1. Área de plantação

A área total cultivada com vinha no mundo inteiro em 2013 (ou seja, incluindo as áreas de vinha que ainda não estão em produção ou preparadas para vindima) registou um decréscimo face a 2012. A área de plantação mundial estimada para 2013 é de 7.436 milhares de hectares (mha) e permanece a tendência de diminuição já registada desde 2000 (ver gráfico I), para a qual a evolução negativa nos países da União Europeia (via programa comunitário de abandono) muito tem contribuído.

**Gráfico I - Evolução da área de plantação mundial no período 2000 - 2013**

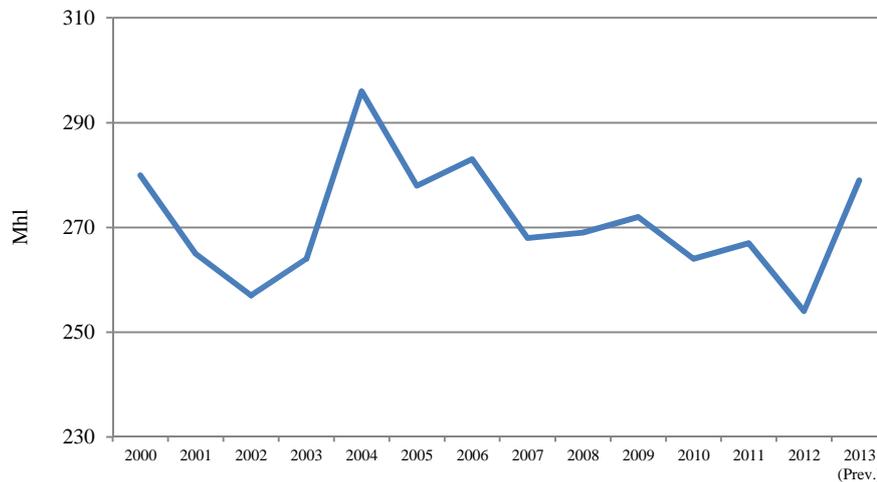


Fonte: OIV, 2013

## 2. Produção mundial

Registando-se um valor de 279 milhões de hectolitros (Mhl), a produção mundial de vinho prevista para 2013 retoma os valores de 2005, depois de um período de seis anos com registo de quebras significativas, como é visível no gráfico II.

**Gráfico II - Evolução da produção mundial no período 2000 - 2013**



Fonte: OIV, 2013

De referir que a produção mundial prevista para 2013 é notável de comparação com a produção mundial em 2006, já que neste ano a área mundial de plantação era de 7.799 mha, isto é, 363 mha mais do que a superfície prevista para 2013.

Na União Europeia (UE), depois de 5 colheitas modestas consecutivas (anos 2007 a 2011) e uma colheita escassa (ano de 2012), a produção de 2013 é considerada elevada, atendendo à redução recente da superfície vitivinícola. Os países de destaque em 2013 são Roménia, Espanha, França, Portugal, Itália, com taxas de crescimento, respectivamente de 79%, 23%, 7%, 7% e 2% (ver quadro I, que segue).

Fora da UE, depois de um nível de produção estável entre 2008 e 2012, a produção de 2013 também marca diferença com um crescimento de 9,5% face a 2012: o Chile alcança um novo record (produção de 12,8 Mhl) assim como a Nova Zelândia (2,5 Mhl), os Estados Unidos da América (Califórnia) registam uma produção de 22 Mhl, a Argentina 15 Mhl (e uma taxa de crescimento de 27% face ao ano anterior) e a África do Sul apresenta um crescimento anual de 3,8% e uma produção de 11 Mhl.

Quadro I - Evolução recente da produção nos principais países								
País	2009	2010	2011	2012	2013 (Previsão)	2013/2012 em volume	2013/2012 em %	Ranking 2013
Alemanha	9 228	6 906	9 132	9 012	9 011	- 1	0%	9
Argentina	12 135	16 250	15 473	11 778	14 984	3 206	27%	5
Austrália	11 784	11 420	11 180	12 660	13 500	840	7%	6
Áustria	2 352	1 737	2 814	2 514	2 400	- 114	-5%	16
Brasil	2 720	2 459	3 460	2 967	2 731	- 236	-8%	13
Bulgária	1 427	1 224	1 237	1 337	1 305	- 32	-2%	18
Chile	10 093	8 844	10 464	12 554	12 821	267	2%	7
Croácia	1 424	1 433	1 409	1 293	1 422	129	10%	17
Espanha	36 093	35 353	33 397	32 478	40 000	7 522	23%	3
Estados Unidos	21 965	20 887	19 187	20 510	22 000	1 490	7%	4
França	46 269	44 381	50 764	41 205	44 082	2 877	7%	2
Grécia	3 366	2 950	2 750	3 150	3 700	550	17%	12
Hungria	3 198	1 762	2 750	1 818	2 618	800	44%	14
Itália	47 314	48 525	42 772	43 816	44 900	1 084	2%	1
Nova Zelândia	2 050	1 900	2 350	1 940	2 484	544	28%	15
Portugal	5 868	7 133	5 610	6 308	6 740	432	7%	10
Roménia	6 703	3 287	4 058	3 311	5 938	2 627	79%	11
África do Sul	9 986	9 327	9 726	10 550	10 954	404	4%	8
Suíça	1 112	1 030	1 119	1 004	1 008	4	0%	19

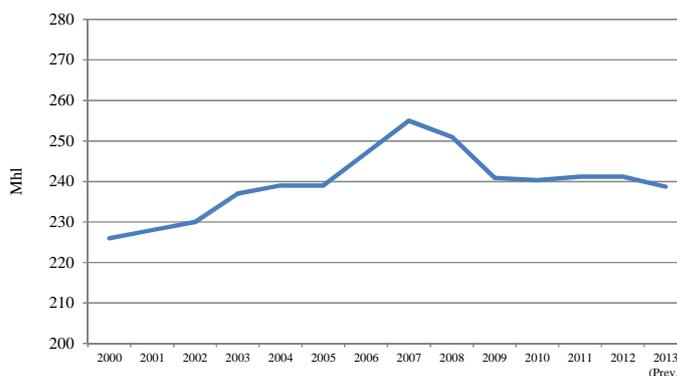
Nota: Volumes de produção expressos em 1 000 hl.

Fonte: Adaptado de OIV, 2013

### 3. Consumo mundial

Segundo a informação publicada, 2013 traduziu uma estabilização do consumo de vinho a nível mundial. Carecendo ainda de confirmação, já que as estimativas resultam de métodos previsionais com base em séries estatísticas (desde a década de 90, podendo a actual crise económica mundial ter impacto nestes resultados), o prognóstico é do regresso ao crescimento do consumo mundial, ainda que marginal. A evolução do consumo no período 2000-2013 lê-se no gráfico III.

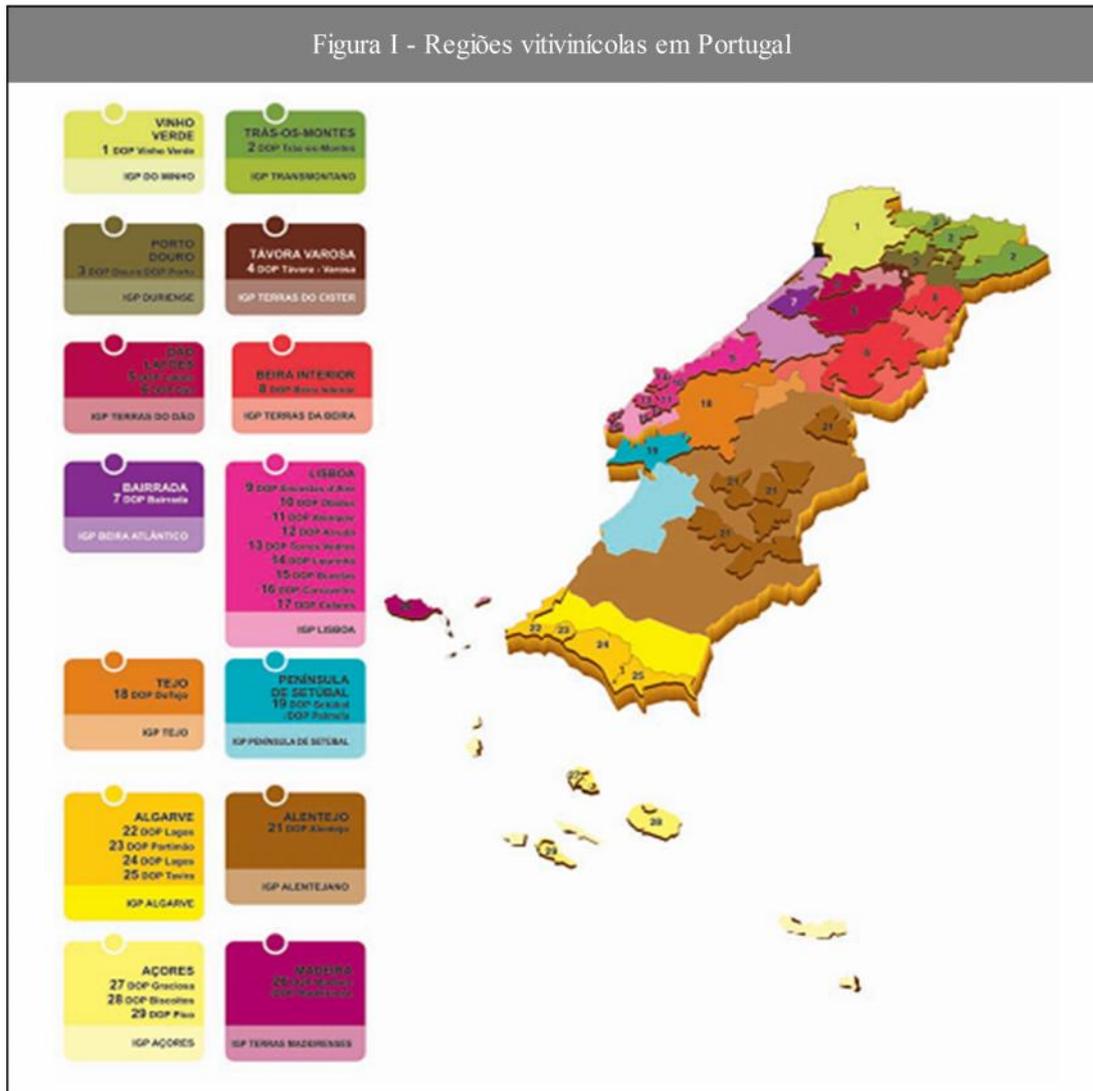
Gráfico III - Evolução do consumo mundial no período 2000 - 2013



Fonte: OIV, 2013

Cenário nacional

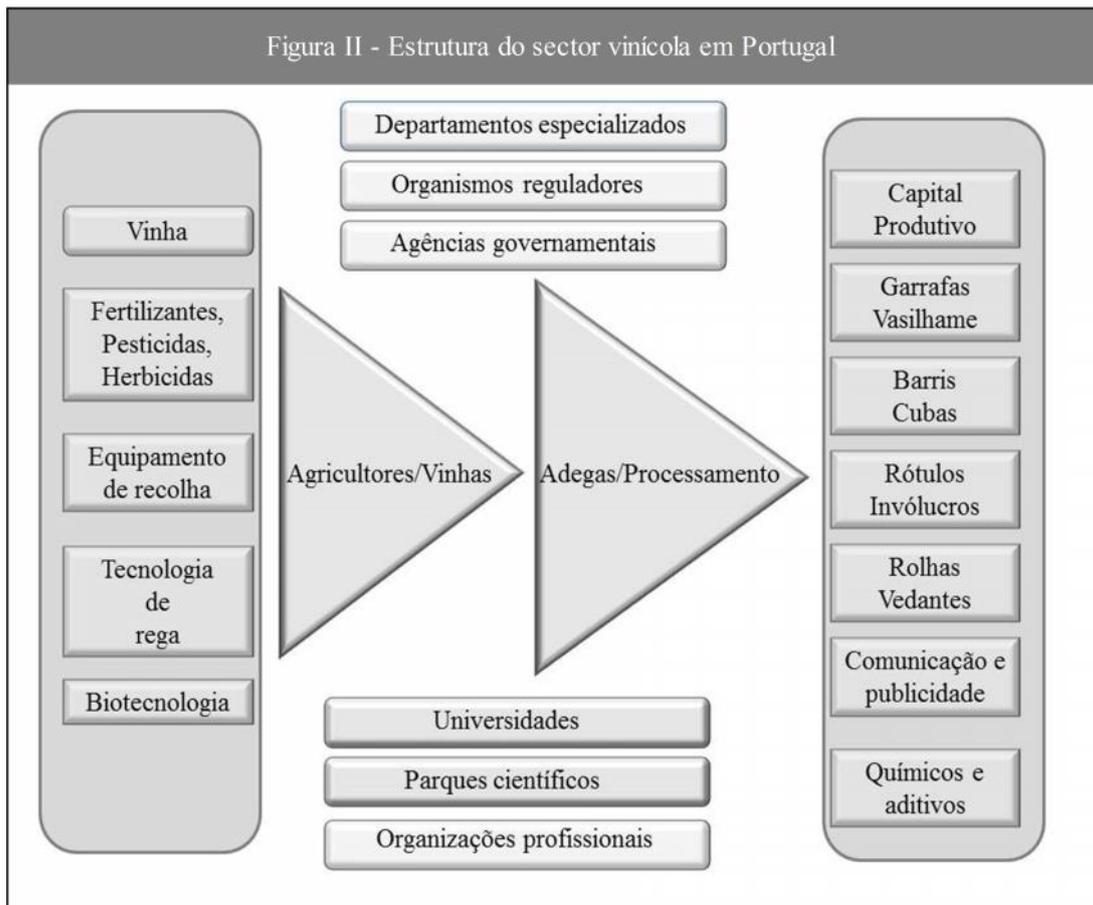
Portugal conta com 14 regiões vitivinícolas (Minho/Vinho Verde, Trás-os-Montes, Douro e Porto, Terras de Cister, Beira Atlântico/Bairrada, Terras da Beira/Beira Interior, Terras do Dão, Lisboa, Tejo, Península de Setúbal, Alentejo, Algarve, Madeira e Açores), 14 regiões de indicação geográfica e 31 denominações de origem (IVV, 2014; OIV, 2014).



Fonte: IVV, 2014

1. Estrutura do sector

“O sector do vinho caracteriza-se por envolver um conjunto alargado de intervenientes ao longo de toda uma fileira que, iniciando-se na própria cultura da vinha se prolonga para a área das adegas e do processamento, a promoção e comercialização e todo o conjunto de fornecedores de matérias prima, equipamentos e acessórios. A adicionar a esta dimensão mais directamente ligada à actividade dos vitivinicultores surge, num segundo anel de inter-relacionamento com o sector, um conjunto de actividades providas por universidades, centros de investigação, organismos reguladores ou associações profissionais. Finalmente, encontramos um leque de actividades oferecidas pelos próprios agentes do sector, ou por terceiros - beneficiários indirectos da actividade da vitivinicultura: restauração, hotelaria, actividades de lazer, imobiliário – que potenciam a importância estratégica da fileira do vinho para um país, como Portugal, em que a diversidade ao nível das castas e das regiões vitícolas é particularmente rica no contexto europeu e mundial.” (Espírito Santo Research, 2009: 7).



Fonte: Espírito Santo Research, 2009

Portugal é uma média potência no mercado europeu e mundial do vinho: ao nível da superfície de vinha, a nível mundial Portugal ocupa o sétimo lugar e de entre os países da União Europeia o quarto lugar; ao nível da produção, a décima posição mundial; e no que se refere ao consumo ocupa a 11ª posição mundial (e terceira de consumo per capita: 42.5 litros per capita por ano). Em 2012 Portugal figura no TOP 5 dos países do mundo que mais exportaram quer em volume quer em valor (OIV, 2013).

## 2. Organizações do sector

A inscrição no Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) das pessoas singulares e colectivas ou dos agrupamentos destas, que exerçam ou venham a exercer actividade no sector vitivinícola é obrigatória (estão excluídos os que se dediquem exclusivamente à produção ou comercialização de vinho do Porto, assim como os viticultores e produtores cujo volume de produção anual não exceda os 4.000 litros). De acordo com o IVV, em Março de 2014, encontravam-se activas 5.699 inscrições, e a sua desagregação por actividade económica e região vitivinícola apresenta-se no quadro II.

Quadro II - Número de inscrições activas por actividade económica por região vitivinícola											
Actividade	Minho	Trás-os-Montes	Douro	Beiras	Tejo	Lisboa	Península de Setúbal	Alentejo	Algarve	Total	
Armazenista	737	39	335	450	127	446	129	252	90	2 605	
Destilador	230	47	28	309	34	84	14	12	3	761	
Engarrafador	540	50	467	341	143	339	117	285	49	2 331	
Exportador/Importador	594	34	474	365	113	502	103	293	75	2 553	
Fabricante de Vinagre de Vinho	10	1	5	8	9	2		2		37	
Negociante sem estabelecimento	138	20	22	59	24	189	38	21	15	526	
Preparador	124	7	25	103	21	29	12	16	6	343	
Produtor	592	39	313	191	194	400	100	207	31	2 067	
Viticultor	1 802	36	144	562	708	848	33	54	25	4 212	
Viticultor - Engarrafador	932	61	322	323	118	254	78	105	24	2 217	
<b>Total</b>	<b>5 699</b>		<b>334</b>	<b>2 135</b>	<b>2 711</b>	<b>1 491</b>	<b>3 093</b>	<b>624</b>	<b>1 247</b>	<b>318</b>	<b>17 652</b>

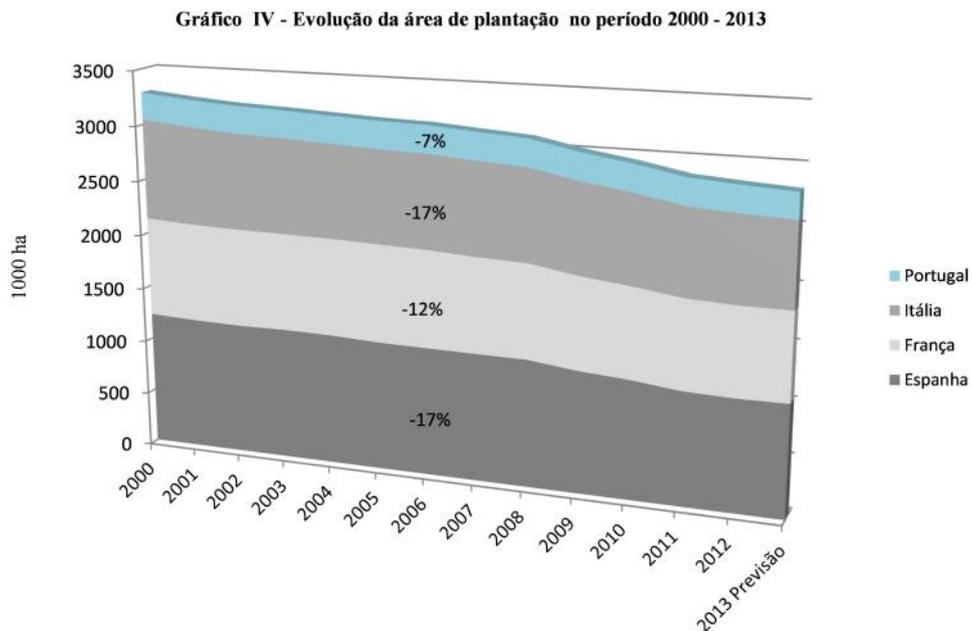
Nota: Actualizado a 31 de Março de 2014.

Fonte: IVV, 2014

A actividade económica de maior expressão é a de viticultor, e, não espantando, o Minho a região vitivinícola com maior número de registos.

### 3. Área de plantação

Em 2013, Portugal possuía 229 milhares de hectares (mha) de vinha plantada. O período de três anos durante o qual foi implementada a medida europeia de reconversão da vinha (incluindo, em alguns casos, o seu abandono definitivo) ao abrigo do Regulamento Comunitário nº479/2008 de 28 de Abril, terminou em 2011, pelo que o ano de 2013 é o segundo de três campanhas vinícolas a não ser marcado por essa influência. Apesar disso não é possível atestar a estabilização da área de vinha plantada nem a nível europeu nem a nível nacional. Portugal acompanha a tendência mundial, e em 2013 registou um decréscimo da sua área de plantação. No período 2000-2013 o decréscimo ascende a 7%, evolução em sentido concordante com a apresentada pelos três maiores produtores europeus – Itália, França e Espanha (ver gráfico IV).



Fonte: OIV, 2013

### 4. Produção nacional

Portugal foi responsável em 2013 (OIV, 2013) pela produção de 6.740 milhares de hectolitros (mhl). No período 2000-2013, em média, produziram-se cerca de 6.730 mhl/ano. Foi um período sem grandes amplitudes de produções, cujo valor mínimo foi registado em 2011. Em 2013, com valores que posicionam o nosso país como quinto maior produtor europeu e décimo produtor mundial, atinge-se o valor médio de produção dos últimos 13 anos (apesar da diminuição da área total de cultivo de vinha),

com um crescimento de 7% face ao ano anterior e de 18% face a 2008 (início do programa da reforma comunitária para o sector vitivinícola).

Segundo a informação publicada pelo IVV (IVV, 2014), da evolução da produção por região vitivinícola retiramos que a região do Douro mantém o lugar cimeiro de região nacional com maior volume de produção (ver quadro III).

Região vitivinícola	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014 <sup>(a)</sup>
Minho	880 865	1 446 497	835 745	843 175	987 715	939 564	937 605	710 625	784 028	866 986	912 176	823 341	655 253	795 738
Trás-os-Montes	255 321	253 730	224 223	216 345	225 787	255 798	232 042	98 302	105 075	110 614	119 367	102 005	108 615	95 354
Douro	1 459 865	1 956 730	1 412 141	1 726 460	1 645 627	1 743 865	1 717 728	1 443 431	1 379 052	1 351 949	1 660 408	1 329 423	1 346 152	1 514 946
Beiras	1 202 146	1 390 412	1 102 113	1 211 920	1 196 325	1 353 938	1 337 993	660 095	736 728	784 144	939 161	816 852	922 699	835 933
Beira Atlântico	-	-	-	312 663	377 946	413 322	365 030	255 978	211 669	246 705	297 704	292 596	283 897	253 711
Terras do Dão	-	-	-	445 196	376 121	487 491	515 551	240 723	251 863	297 483	355 687	293 537	360 634	302 029
Terras da Beira	-	-	-	351 209	364 606	356 079	363 100	125 789	194 365	192 084	224 735	184 759	213 513	215 541
Terras de Cister	-	-	-	102 852	77 650	97 046	94 312	37 605	78 831	47 872	61 036	45 959	64 655	64 652
Tejo	744 062	592 467	833 643	883 672	845 425	685 319	639 747	669 472	518 989	544 935	630 548	382 276	641 789	500 157
Lisboa	1 305 665	1 162 184	1 234 546	1 123 330	1 294 856	1 177 088	1 195 983	1 056 407	932 736	962 323	1 204 098	826 666	1 097 712	882 667
Península de Setúbal	329 404	262 324	347 621	428 581	373 125	338 204	428 488	418 989	337 139	379 371	431 696	308 857	517 797	407 943
Alentejo	434 173	646 422	594 135	817 176	825 709	693 364	961 721	930 452	811 690	810 338	1 189 719	969 832	970 124	1 123 652
Algarve	13 817	14 723	20 231	30 962	24 107	27 955	31 672	27 587	23 698	23 650	19 190	13 150	12 338	11 676
Sub-total 1	6 625 318	7 725 489	6 604 398	7 281 621	7 418 676	7 215 095	7 482 979	6 015 360	5 629 135	5 834 310	7 106 363	5 572 402	6 272 479	6 168 066
Madeira	62 429	49 106	51 084	48 627	41 213	42 656	49 245	45 591	49 925	45 449	36 782	38 769	49 637	43 860
Açores	21 996	14 832	21 305	9 563	21 339	8 493	10 482	12 091	9 500	13 754	4 783	11 192	4 991	6 595
Sub-total 2	84 425	63 938	72 389	58 190	62 552	51 149	59 727	57 682	59 425	59 203	41 565	49 961	54 628	50 455
<b>TOTAL</b>	<b>6 709 743</b>	<b>7 789 427</b>	<b>6 676 787</b>	<b>7 339 811</b>	<b>7 481 228</b>	<b>7 266 244</b>	<b>7 542 706</b>	<b>6 073 042</b>	<b>5 688 560</b>	<b>5 893 513</b>	<b>7 147 928</b>	<b>5 622 363</b>	<b>6 327 107</b>	<b>6 218 521</b>

<sup>(a)</sup> Atualizado a 28 de Fevereiro de 2014.

Fonte: IVV, 2014

Usando como referência os dados mais actuais divulgados pelo IVV, na campanha 2013/2014<sup>19</sup>, 49% da produção respeita à classificação vinhos com DOP<sup>20</sup> (inclui os vinhos licorosos, espumantes e frisantes com DOP), 27% a vinhos com IGP e 23% aos anteriormente classificados como vinho de mesa (agora, tão simplesmente, vinho) (IVV, 2014). A opção de produzir vinhos com aptidão para DOP e IGP continua a ganhar terreno. A aposta nesta diferenciação adquiriu maior expressão a partir da campanha 2007/08, coincidente com o início da reforma da Organização Comum do Mercado Vitivinícola (ver quadro IV).

<sup>19</sup> Note-se a divergência que poderá existir entre as publicações da OIV e do IVV, já que a OIV publica informação de carácter anual – coincidente com o ano civil, e o IVV fá-lo de acordo com as campanhas vinícolas.

<sup>20</sup> DOP ou DOC (Denominação de Origem Protegida/Denominação de Origem Controlada): DOP é a designação comunitária adoptada para os produtos vitivinícolas cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional, e cujas qualidade ou características específicas, são devidas ao meio geográfico, factores naturais e humanos. Estes produtos estão sujeitos a regras específicas de controlo que visam garantir a autenticidade e qualidade e podem ser rotulados como DOC.

## Redes de cooperação informal: os “Douro Boys”

Categoria	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014 <sup>(a)</sup>
Vinho com DOP <sup>(b)</sup>	3179	3287	3387	3314	2840	2977	3018	3334	2810	2804	3039
Vinho com IGP	1661	1572	1416	1729	1516	1297	1261	1693	1292	1475	1679
Vinho com indicação Ano/Casta	-	-	-	-	-	-	4	26	28	27	43
Vinho	2500	2622	2462	2500	1717	1415	1611	2095	1492	2021	1458
TOTAL	7340	7481	7265	7543	6073	5689	5894	7148	5622	6327	6219

<sup>(a)</sup> Actualizado a 28 de Fevereiro de 2014.

<sup>(b)</sup> Inclui os vinhos licorosos, espumantes e frisantes com DOP.

Fonte: IVV, 2014

Para igual referencia temporal (campanha 2013/2014), atentando na distribuição da produção de acordo com o tipo de empresa, 62% da produção do país é assegurada por produção não associada, proporção que se eleva para 66% no que respeita à produção nacional de vinho com DOP. No entanto o sector cooperativo é ainda, como esperado, responsável pela maioria da produção de vinho (ex-vinho de mesa) (ver quadro V).

Campanha vinícola	Produção	Vinho com DOP		Vinho com IGP		Vinho com indicação Ano/Casta		Vinho		Total	
		hl	%	hl	%	hl	%	hl	%	hl	%
2013/2014 <sup>(a)</sup>	Associada	1 025 705	34	667 644	40	2 960	7	693 166	48	2 389 475	38
	Não Associada	2 013 812	66	1 010 911	60	39 861	93	764 431	52	3 829 046	62
	Total	3 039 517	100	1 678 555	100	42 821	100	1 457 597	100	6 218 521	100

<sup>(a)</sup> Actualizado a 28 de Fevereiro de 2014.

Fonte: IVV, 2014

### 5. Consumo nacional

O consumo interno, no ano de 2012 (últimos dados disponíveis), foi de 4.550 mhl, posicionando Portugal no décimo primeiro lugar dos maiores países consumidores (ranking liderado pela França). Numa relação directa, segundo as publicações da OIV, o consumo representa aproximadamente 70% da produção total desse ano. No que concerne ao consumo per capita, Portugal sempre apresentou uma das maiores capitações a nível mundial, sendo em 2012 o terceiro país com maior consumo individual: 42,5 litros/ano. Este valor é apenas superado pelos consumidores do Luxemburgo e França. No período 2000-2012 o consumo per capita português apresenta uma tendência decrescente: campanhas como a europeia “Wine in Moderation” ou as portuguesas “Beba com cabeça” e “A Copo!”<sup>21</sup>, produtos substitutos

<sup>21</sup> Campanhas em que se entende o vinho como um produto quotidiano, cujo consumo pode ser feito de forma descontraída e saudável, entre família ou amigos, à mesa ou a acompanhar uma simples conversa, criando uma nova tendência de consumo moderado e responsável.

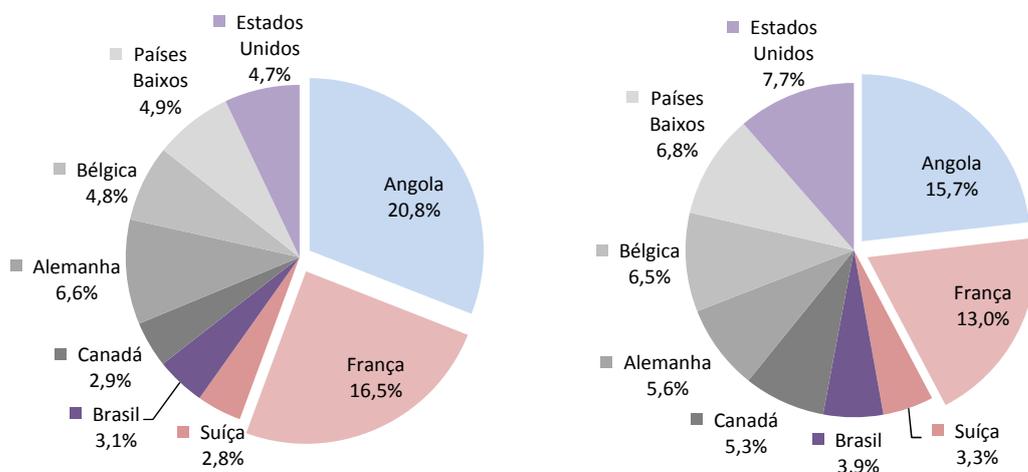
(tais como a cerveja) e a alteração do padrão e estilos de vida são razões que ajudam a justificar esta evolução.

#### 6. Importação/Exportação nacional

Em 2012 Portugal figura no TOP 5 dos países do mundo que mais exportaram quer em volume quer em valor, com uma variação, face a 2011, em volume, de 27,2 milhões de litros. Naquele ano, o vinho português foi responsável por 1,6% do valor total das exportações nacionais (INE, 2013). Segundo a informação de mercado do IVV, datada de 18 de Fevereiro de 2014, os dados preliminares registam em 2013 um novo crescimento das exportações, para o valor de 724,7 milhões de euros (+2,4% face a 2012), mantendo a dinâmica de crescimento pelo quarto ano consecutivo. Com um preço médio aproximado de 2,37 €/lt (+13,3% face a 2012), a diminuição do volume exportado (queda de 9,6%) impediu um maior crescimento (a diminuição no volume foi maioritariamente centrada no vinho (ex-vinho de mesa). Por tipo de produto, os vinhos com denominação de origem, foram os únicos com crescimento positivos em valor, volume e preço médio, posicionando a categoria com um peso de 15,1% e 18,6% no volume e valor total exportado por Portugal. Os vinhos engarrafados representaram 71% do volume exportado e 91% do valor gerado.

O maior importador de vinho português é Angola, que lidera as exportações portuguesas de vinho (excluindo os vinhos do Porto e da Madeira) em volume e valor, como se pode ver no gráfico V.

**Gráficos V - Peso dos principais mercados de exportação em volume e em valor, em 2013**



Fonte: IVV, 2014

Em 2013 foram notadas flutuações nos países de destino das exportações, nomeadamente Angola, França, Espanha e Alemanha, contudo pode afirmar-se uma relativa estabilidade nos últimos quatro anos.

Quanto às importações, os dados mais recentes disponíveis referem-se à campanha vinícola 2011/2012. Nesse período as importações representam sensivelmente 30% do consumo nacional, e 57% dessas importações dizem respeito a vinho a granel. A proveniência é quase exclusiva da Europa comunitária, sendo 95% oriundas de Espanha. Itália e França são os outros países de referência na apreciação das origens das importações nacionais.

## Cenário regional

A Região Demarcada do Douro situa-se no nordeste de Portugal, na bacia hidrográfica do rio Douro, rodeada de montanhas que lhe conferem características mesológicas e climatéricas particulares, estendendo-se rio acima por uma área total de 250 000 hectares, a cerca de 100 quilómetros a leste da cidade do Porto, até à fronteira com Espanha (IVDP, 2014). Foi a primeira região demarcada e regulamentada do mundo, aquando da criação em 1756, pelo Marquês de Pombal, da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro (IVV, 2014), e em 2001 a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) reconheceu a paisagem cultural, evolutiva e viva do Alto Douro Vinhateiro como Património da Humanidade<sup>22</sup>.

Está dividida em três sub-regiões: Baixo Corgo, Cima Corgo e Douro Superior, com distintas condições climáticas e socioeconómicas, sendo que a área geográfica correspondente à Denominação de Origem "Porto" é a mesma que se encontra demarcada para a produção do vinho do Douro. A Denominação de Origem “Porto” é exclusiva para o Vinho do Porto, mas a Denominação de Origem Douro encontra-se em vinhos brancos, tintos e rosados, licorosos, espumantes e aguardentes vínicas.

A diversidade de castas autóctones existentes nesta região é avassaladora: mais de 100 tipos diferentes, catalogadas. De entre as mais conhecidas apontam-se Touriga Nacional, Tinta Roriz, Touriga Francesa, Tinto Cão, Malvasia Preta, Mourisco Tinto, Tinta Amarela, Tinta Barroca, nas tintas, e Malvasia Fina, Malvasia Rei, Rabigato, Códega e Gouveio nas brancas (Loureiro e Fernandes, 2011).

### 1. Estrutura do cluster

Com base no conceito de cluster já apresentado, de seguida se apresenta a orgânica do cluster dos vinhos da Região Demarcada do Douro.

Do lado da produção encontram-se os viticultores e os produtores de vinho, na sua maioria pequenos proprietários, assim como a montante o conjunto de inputs necessários à vitivinicultura.

---

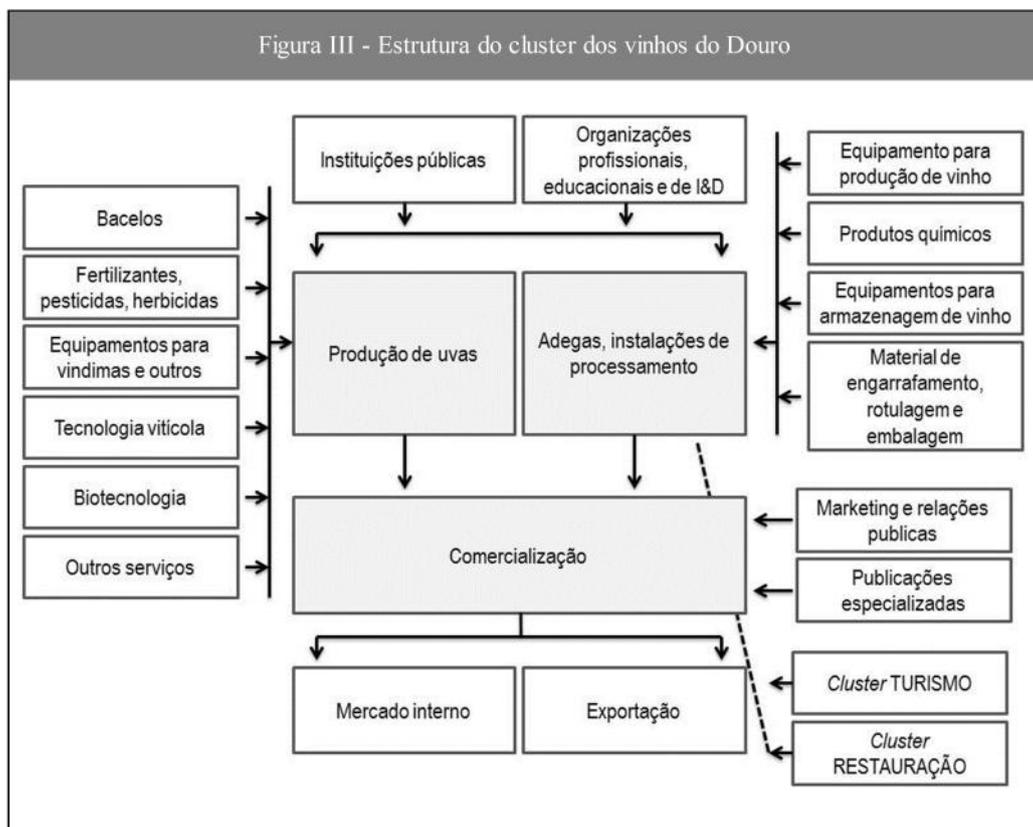
<sup>22</sup> <http://whc.unesco.org/en/decisions/2304>

Dada a forte regulamentação, nomeadamente no que aos vinhos com Denominação de Origem respeita, e toda aquela a que a produção do vinho do Porto está submetida, as instituições como o Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, a Casa do Douro e a Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense assumem um papel relevante (ver adiante o detalhe de cada uma). De destacar também a presença de cooperativas, como organizações profissionais.

No que respeita a unidades de investigação, saliente-se a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, a Universidade do Porto e o Instituto Superior de Agronomia (da Universidade de Lisboa) com um contributo científico de reconhecimento internacional em matérias edafo-climáticas, vitícolas e enológicas, bem como o Centro de Estudos da Direcção Regional da Agricultura e Pescas do Norte (DRAPN).

No âmbito da promoção e comercialização, o cluster tem o apoio do Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), do Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP), da ViniPortugal (Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos) e da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (aicep Portugal Global).

As relações biunívocas quer com o sector da restauração quer com o sector turístico merecem igual presença.



Fonte: Adaptado de Sequeira e Dinis, 2011

## 2. Organizações do cluster

### Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto

O Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP) é um instituto público de natureza interprofissional, integrado na administração indirecta do Estado. É um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional.

O IVDP tem por missão promover o controlo da qualidade e quantidade dos vinhos do Porto, regulamentando o processo produtivo, bem como a protecção e defesa das denominações de origem Douro e Porto e da indicação geográfica Duriense.

De entre as suas atribuições refiram-se:

- a) Propor a orientação estratégica e executar a política vitivinícola para a Região Demarcada do Douro (RDD), designadamente assegurando o conhecimento de toda a fileira e da estrutura de produção e comércio, incluindo a exportação;
- b) Promover a convergência dos interesses da produção e do comércio na defesa do interesse geral da RDD;
- c) Controlar, promover e defender as denominações de origem e indicação geográfica da RDD, bem como os restantes vinhos e produtos vínicos produzidos.

De entre os órgãos que compõem o IVDP, o conselho interprofissional é o órgão de gestão das denominações de origem e indicação geográficas da RDD, em que se encontram representados os agentes económicos envolvidos na produção e no comércio do vinho do Porto e do vinho do Douro.

### Casa do Douro

A Casa do Douro - que surgiu com a designação da Federação Sindical dos Viticultores da Região do Douro, instituída em 1932 – foi criada como organização sindical dos viticultores do Douro, de inscrição obrigatória, e foram-lhe ainda atribuídas funções de natureza pública, designadamente no domínio da disciplina da produção de vinho e de mostos, na fixação de preços mínimos e na intervenção para o escoamento dos vinhos. Actualmente, e de acordo com o Decreto-Lei n.º 76/95 de 19 de Abril, a Casa do Douro mantém a sua natureza de associação pública e tem por objecto a representação e a prossecução dos interesses de todos os vitivinicultores e adegas cooperativas da Região Demarcada do Douro. Das suas atribuições destaca-se o registo, obrigatório, dos vitivinicultores da Região Demarcada do Douro, e a manutenção e actualização desses registos.

#### Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense

A Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ADVID) é uma instituição sem fins lucrativos, criada em 1982 com o objectivo de contribuir para a modernização da viticultura e, conseqüentemente, contribuir para o aumento da rentabilidade das vinhas da Região Demarcada do Douro, bem como para a melhoria da qualidade dos seus vinhos, através de actividades de promoção, execução e apoio a trabalhos de investigação.

A 15 de Julho de 2009 foi reconhecido o Cluster dos Vinhos da Região do Douro como Estratégia de Eficiência Colectiva, por despacho do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, do Ministério da Economia e Inovação e do Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, na sequência da candidatura apresentada pela ADVID. Neste âmbito, a associação é reconhecida como entidade gestora do cluster.

#### Estrutura de Missão Para a Região Demarcada do Douro

A Estrutura de Missão para a Região Demarcada do Douro<sup>23</sup>, na dependência do Ministro da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, foi criada em 2006 e visa constituir uma plataforma de articulação entre entidades, de promoção de parcerias e de coordenação e estímulo de projectos de desenvolvimento regional, territorial, económico ou social.

De entre as atribuições da Estrutura de Missão, menciona-se a cooperação com as entidades do sector vitivinícola na dinamização do sector dos vinhos do Douro e Porto, e o desenvolvimento de acções de promoção e valorização da marca Douro, em benefício do desenvolvimento regional.

### 3. Área de plantação

A área de vinha na Região Demarcada do Douro é de 42.109 hectares, representando aproximadamente 17% da sua área total. Em 2013 encontravam-se em reestruturação 1.897 hectares de vinha. À semelhança do ocorrido a nível mundial e nacional, nos últimos anos a região também registou um decréscimo da sua área de plantação, decréscimo esse de 3,4% no período 2010-2013 (IVDP, 2013).

---

<sup>23</sup> <http://www.ccdr-n.pt/pt/regiao-do-norte/estrutura-de-missao-do-douro/apresentacao/>

Em 2013 a distribuição pelas três zonas do Douro é a que se apresenta no quadro VI.

	Baixo Corgo	Cima Corgo	Douro Superior	Total
Área de vinha	12 870	19 748	9 491	42 109
Área de vinha em reestruturação	860	758	279	1 897
Área total de vinha	13 730	20 506	9 770	44 006

Nota: Valores de área expressos em hectares.

Fonte: IVV, 2014

#### 4. Produção

Apesar do registo positivo da campanha 2012/2013 face à campanha anterior (IVV, 2013), a produção ainda se encontra longe dos valores médios do período 2000-2013: 1,5 milhões de hectolitros. Como se pode aferir pelo quadro que representa a evolução da produção da RDD (ver quadro VII), no período 2000-2013, o vinho com DOP é a categoria dominadora, e a produção de vinho (ex-vinho de mesa) supera sempre a de vinho com IGP.

Categoria	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013 <sup>(a)</sup>
Vinho com DOP <sup>(b)</sup>	1 359 694	1 667 086	1 252 065	1 253 380	1 280 398	1 382 775	1 294 605	1 225 558	1 234 368	1 186 358	1 331 976	1 052 363	1 100 360
Vinho com IGP	42 768	96 875	72 240	235 999	116 551	104 941	106 949	101 264	35 517	26 986	50 467	24 886	14 585
Vinho com indicação Ano/Casta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	33
Vinho	57 403	192 770	87 836	237 083	248 679	256 150	316 174	116 607	109 165	138 605	277 965	252 174	231 174
TOTAL	1 459 865	1 956 731	1 412 142	1 726 461	1 645 627	1 743 865	1 717 728	1 443 429	1 379 051	1 351 949	1 660 408	1 329 423	1 346 152

<sup>(a)</sup> Para esta desagregação ainda não se encontram disponíveis os dados da campanha 2013/2014.

<sup>(b)</sup> Inclui os vinhos licorosos, espumantes e frisantes com DOP.

Fonte: IVV, 2014

#### 5. Comercialização regional

No período 2006-2012, segundo as estatísticas publicadas pelo IVDP (IVDP, 2014), registou-se um significativo decréscimo na quantidade de vinho da RDD vendido: -9%. Contudo, em valor, a queda foi de apenas 1% já que o preço médio por litro se elevou em mais de 8%. Estes resultados referem-se às vendas de vinho do Porto, Douro, Duriense, Moscatel e Espumante. Quer em volume quer em valor, as vendas de vinho do Porto representam mais de 70% das vendas da RDD. As vendas de vinho com DOP Douro e vinhos com IGP Duriense afirmam-se em aproximadamente 25% do volume e valor total das vendas da região. Analisadas as vendas destas duas últimas categorias, sobressaem as vendas de vinho de cor Tinto e acondicionamento engarrafado. No período Janeiro-Setembro de 2013, lideram o mercado dos vinhos com DOP Douro, em valor - logo a seguir ao mercado interno que representa aproximadamente 60% das

## Redes de cooperação informal: os “Douro Boys”

vendas - os países Canadá, Angola, Brasil, Estados Unidos da América e Suíça. Contudo o país onde o preço de venda médio por litro é mais elevado é Macau: €7,62 face aos €3,86 de média global (ver quadro VIII).

Quadro VIII - Comercialização DOC Douro no período Janeiro a Setembro de 2013					
País	mil euros	%	mil caixas <sup>(a)</sup>	%	Euro/Litro
Portugal	39 507	58	1 169	59	3,76
Canadá	4 564	7	120	6	4,23
Angola	3 474	5	100	5	3,87
Brasil	2 936	4	93	5	3,50
Estados Unidos	2 638	4	69	4	4,24
Suíça	2 493	4	53	3	5,24
Alemanha	2 258	3	61	3	4,10
França	1 442	2	43	2	3,75
Reino Unido	1 439	2	41	2	3,91
Bélgica	1 086	2	32	2	3,83
Polónia	955	1	35	2	3,00
Holanda	772	1	25	1	3,42
Noruega	489	1	19	1	2,86
Macau	487	1	7	0	7,62
Dinamarca	478	1	15	1	3,56
Restantes	3 305	5	87	4	4,24
<b>Total</b>	<b>68 322</b>	<b>100</b>	<b>1 968</b>	<b>100</b>	<b>3,86</b>

<sup>(a)</sup> Uma "caixa" contém 12 garrafas de vinho de 0,75 litros, isto é, o equivalente a 9 litros.

Fonte: Adaptado de IVDP, 2014

**Anexo 2 – Guiões das entrevistas**

Guião da Entrevista – “Douro Boys”

Redes de cooperação informal no sector vitivinícola português – case study “Douro Boys”

“Douro Boys”

Muito obrigada pela sua participação nesta investigação.

O meu nome é Sónia Vaz Pires e estou a completar o Mestrado Executivo em Gestão Empresarial no INDEG/ISCTE - IUL. O trabalho a que me proponho versa a formação de redes de cooperação no sector vitivinícola português, seguindo uma metodologia de estudo de caso alicerçada em exclusivo na experiência da “Douro Boys”. A recolha de informação em primeira voz é um dos principais elementos de trabalho, e é esta a razão desta entrevista pessoal e de carácter opinativo.

Solicito o consentimento para a gravação em áudio desta entrevista, garantindo a confidencialidade da informação registada. Identificações individuais carecem da competente autorização. Em contrário, em momento algum, a identificação será referida nos trabalhos a publicar.

Antes de começar, tem alguma questão que queira esclarecer?

Antes de dar início à entrevista, gostaria que lesse o consentimento informado e, caso concorde com os termos da sua participação, o assinasse.

#### APRESENTAÇÃO

1. Apresente-me a Quinta do Vallado/ Niepoort Vinhos/Quinta do Crasto/Quinta do Vale Dona Maria/Quinta do Vale Meão.

#### DETERMINANTES DA FORMAÇÃO DA REDE

2. Como nasceu a Douro Boys?
  - ❖ Porquê este nome? Associação ao Douro (Porquê esta identificação com a localização geográfica? E porquê Boys? (e não gentleman, sirs.. por ex.)?)
  - ❖ Identificação com "nova geração de enólogos".
  - ❖ Que factores induziram a sua criação (reação à evolução do mercado interno? ao crescente aumento da procura mundial por produtos premium/high price? busca de oportunidades? internacionalização?)
  - ❖ Inspiração em alguma outra referência afim (associação internacional/nacional).
3. Porquê uma associação de carácter informal?
  - ❖ Que factores influenciaram este tipo de formação.  
Interesses comuns/partilha de recursos/coordenação de actividades/confiança: 4 "C's" da cooperação.

#### OBJECTIVOS

4. E que objectivos foram traçados, quando foi criada?
5. Nestes 10 anos de existência da associação, o que destaca actividade da Douro Boys?  
Principais actividades/ocorrências. Validação dos objectivos traçados.
6. Pode então dizer-se que os objectivos foram alcançados/não atingidos.  
Quais os que foram e quais os que não foram.
7. Nas acções conjuntas de promoção foi previamente identificado o perfil do consumidor a atingir?
  - ❖ Se sim, de que forma.
  - ❖ Que impacto tem a definição do perfil do consumidor na escolha e relação com o distribuidor/importador.

#### INTEGRAÇÃO NA REGIÃO

8. Como vê a integração da Douro Boys no cluster do vinho da Região Demarcada do Douro?
  - ❖ Relacionamento da Douro Boys com outras entidades regionais e nacionais (ADVID/IVDP/ViniPortugal/IVV). Reacções da comunidade.

**BENEFÍCIOS PARA CADA EMPRESA**

9. Pertencer à Douro Boys tem/teve impacto na Quinta do Vallado/ Niepoort Vinhos/Quinta do Crasto/Quinta do Vale Dona Maria/Quinta do Vale Meão?
  - ❖ Que tipo de impacto? É possível de mensurar?
  
10. O que faz manter a Quinta do Vallado/ Niepoort Vinhos/Quinta do Crasto/Quinta do Vale Dona Maria/Quinta do Vale Meão na Douro Boys?
  - ❖ Quais as principais vantagens?
  - ❖ Receia perder reconhecimento da marca própria para o conjunto?

**TENDÊNCIAS**

11. Entende ser possível a “réplica” do exemplo Douro Boys a nível nacional?  
(Exemplos: Young Winemakers of Portugal/Lisbon Family Vineyards/ Local HandcraftedWines)
  - ❖ E servir como benchmark a nível nacional?  
(Notícia: Os Douro Boys do Alentejo vão “vender” parte do Alentejo - Vidigueira Wine Lands)
  - ❖ Factor diferenciador e único.
  
12. Que perspectiva para a Douro Boys nos próximos 10 anos?
  - ❖ Objectivos já traçados/Actividades a desenvolver.

Há algum aspecto que gostaria de acrescentar?

Grata pela colaboração.

Guião da Entrevista – Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense (ADVID)

**Redes de cooperação informal no sector vitivinícola português – case study “Douro Boys”**

**ADVID - Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense**

Introdução

Muito obrigada pela sua participação nesta investigação.

O meu nome é Sónia Vaz Pires e estou a completar o Mestrado Executivo em Gestão Empresarial no INDEG/ISCTE - IUL. O trabalho a que me proponho versa a formação de redes de cooperação no sector vitivinícola português, seguindo uma metodologia de estudo de caso alicerçada na experiência da “Douro Boys”. A recolha de informação em primeira voz é um dos principais elementos de trabalho, e é esta a razão desta entrevista em nome colectivo e de carácter opinativo.

Qualquer identificação individual carece da competente autorização e expressão. Em contrário, em momento algum, a identificação pessoal será referida nos trabalhos a publicar.

#### APRESENTAÇÃO

1. Apresente-me a AVID - Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense.  
Qual o contexto da sua criação/o carácter da associação/os seus objectivos/actividades que desenvolve/Associados.

#### NOTORIEDADE

2. Tem conhecimento da associação “Douro Boys”?  
Quem são/quais os objectivos/actividades que desenvolve.  
Que relação tem a “Douro Boys” com a AVID?

#### DETERMINANTES DA FORMAÇÃO DA REDE

3. Em sua opinião qual a razão da criação desta associação e da sua natureza informal.  
Que factores influenciam este tipo de formação?  
Em sua opinião, que benefícios têm estes cinco produtores neste tipo de associação?

#### INTEGRAÇÃO NA REGIÃO

4. Entende que os objectivos traçados pela “Douro Boys” ou as actividades desenvolvidas são concordantes com a actuação da AVID?  
Quais as possibilidades de estreitar (ou criar) o relacionamento entre a AVID e a “Douro Boys”? E a que nível?
5. Como vê a integração da “Douro Boys” no cluster do vinho da Região Demarcada do Douro?  
Quais as reacções da comunidade (à sua criação e desempenho)?
6. De que forma entende que a “Douro Boys” possa contribuir para o desenvolvimento do sector vitivinícola a nível nacional e regional?

#### TENDÊNCIAS

7. Considera possível a “réplica” do exemplo “Douro Boys” a nível regional? E nacional?  
Considera tratar-se de um benchmark (melhores práticas) nacional?  
Que benefícios para o sector/para a região da formação destas redes?

8. Consegue perspectivar a “Douro Boys” nos próximos 10 anos?

Que actividades poderão vir a desenvolver?

E no que concerne à formalização da “Douro Boys”? Será plausível (necessária/de utilidade)?

Há algum aspecto que gostaria de acrescentar?

Grata pela colaboração.

Guião da Entrevista – PrimeDrinks

**Redes de cooperação informal no sector vitivinícola português – case study “Douro Boys”**

**PrimeDrinks**

Muito obrigada pela sua participação nesta investigação.

O meu nome é Sónia Vaz Pires e estou a completar o Mestrado Executivo em Gestão Empresarial no INDEG/ISCTE - IUL.

O trabalho a que me proponho versa a formação de redes de cooperação no sector vitivinícola português, seguindo uma metodologia de estudo de caso alicerçada em exclusivo na experiência da “Douro Boys”. A recolha de informação em primeira voz é um dos principais elementos de trabalho, e é esta a razão desta entrevista em nome colectivo e de carácter opinativo.

Qualquer identificação individual carece da competente autorização e expressão. Em contrário, em momento algum, a identificação pessoal será referida nos trabalhos a publicar.

**APRESENTAÇÃO**

1. Apresente-me a PrimeDrinks.  
Contexto da sua criação/ Missão/Visão/Valores/Actividades.

**NOTORIEDADE**

2. Tem conhecimento da associação Douro Boys?  
Quem são/Objectivos/Actividades que desenvolve.  
Que relação com a PrimeDrinks.
3. Tem referência/conhecimento de alguma outra associação (ou associações), nacional e/ou internacional, com a mesma natureza e objectivos?

**DETERMINANTES DA FORMAÇÃO**

4. Em sua opinião qual a razão da criação desta associação e da sua natureza informal.  
(Ex. de factores que influenciam este tipo de formação: Interesses comuns/partilha de recursos/coordenação de actividades/confiança)

**BENEFÍCIOS**

5. Que benefícios entende que possam ter estes cinco produtores com este tipo de associação?

**REPERCUSSÕES**

6. Que impacto poderá ter o facto de se associarem na cadeia de valor do produto (vinho)?  
(Ex.: Transferência de valor para a promoção)
7. E quanto à distribuição?  
Há reforço do poder negocial com o importador/distribuidor?  
E quanto a perda do poder negocial do consumidor final?
8. Em termos de resultados práticos da associação, eles serão mais imediatos na promoção de vinhos da região (Região Demarcada do Douro) ou dos próprios produtores?  
Neste contexto, haverá diferenças se o mercado for nacional vs internacional?  
E no caso de consumidores exclusivamente high premium?

9. Podemos já, destes dez anos de “Douro Boys”, recolher algum ensinamento sobre a comunicação dos vinhos portugueses?

**TENDÊNCIAS**

10. Pensa que no futuro, o nome “Douro Boys” poderá assumir-se como marca?  
Será legítimo, nessa perspectiva, o receio da perda de reconhecimento da marca própria para o conjunto?
11. Considera possível a “réplica” do exemplo Douro Boys a nível regional? E nacional?  
Que benefícios acha que poderão advir para o sector/para a região?  
(Ex.: Young Winemakers of Portugal/Lisbon Family Vineyards e a notícia sobre os Vidigueira Wine Lands: “Os Douro Boys do Alentejo vão “vender” parte do Alentejo”)

Há algum aspecto que gostaria de acrescentar?

Grata pela colaboração.

## Consentimento informado



### Consentimento Informado

#### Introdução

Este trabalho insere-se na elaboração da dissertação de mestrado no âmbito do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial no INDEG/ISCTE - IUL.

O trabalho proposto versa a formação de redes de cooperação no sector vitivinícola português, seguindo uma metodologia de estudo de caso alicerçada na experiência da “Douro Boys”. A recolha de informação em primeira voz é um dos principais elementos de trabalho, sendo esta a razão desta entrevista pessoal e de carácter opinativo.

#### Tipo de Investigação

A metodologia da pesquisa é o estudo de caso, envolvendo nesta fase a realização de uma entrevista individual com a duração aproximada de 60 minutos.

#### Participantes

O convite à participação nesta investigação justifica-se pela sua experiência e opinião enquanto profissional, permitindo-nos o conhecimento empírico em primeira voz. No entanto, a sua participação é voluntária e pode, em qualquer momento desistir.

#### Confidencialidade

Solicito o consentimento para a gravação áudio/digital desta entrevista, garantindo a confidencialidade da informação registada. Identificações individuais carecem da competente autorização, em contrário, em momento algum a identificação será referida nos trabalhos a publicar. Posterior à gravação, a entrevista será transcrita pelo entrevistador, podendo esse resultado ser-lhe facultado para apreciação.

#### Contacto

Qualquer outro esclarecimento ou informação, por favor contacte:

Sónia Vaz Pires

mailto: [soniavaz@colmeal.com](mailto:soniavaz@colmeal.com)

telemóvel: 00351 96 631 85 46

**Consentimento Informado**

Li a informação fornecida, tive oportunidade de colocar questões acerca dos aspectos menos claros e aceito participar no estudo.

Compreendi ainda que a minha participação neste estudo não envolve qualquer contrapartida.

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Autorização da identificação (Sim/Não): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Foi dada uma cópia deste formulário de consentimento informado ao participante.

Nome do mestrando: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Anexo 3 – Sumário das entrevistas realizadas**

## Redes de cooperação informal: os “Douro Boys”

Sumário das entrevistas realizadas					
Nome do entrevistado	Cargo	Data	Local	Hora de início	Hora de fim
Tomás Roquette	Administrador	04.07.2014	Quinta do Crasto - Porto	16:24	17:37
João Álvares Ribeiro	Administrador	31.07.2014	Quinta do Vallado - Porto	19:15	20:21
Cristiano van Zeller	Administrador	04.08.2014	Quinta do Vale D. Maria - Sarzedinho	11:50	13:12
Luís Olazabal	Direção comercial e marketing	22.08.2014	Quinta do Vale Meão - Porto	15:45	17:20
Dirk Niepoort	Administrador	23.08.2014	Niepoort Old Lodge - Vila Nova de Gaia	11:00	12:00
Rosa Amador	Directora Geral	05.09.2014	ADVID - Peso da Régua	13:00	14:30
Catarina Santos	Directora de Marketing	01.10.2014	PrimeDrinks - Lisboa	09:15	10:30

Fonte: elaboração própria